



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

**“ESTRATEGIAS DE COMPETENCIAS LABORALES GENÉRICAS
PARA MEJORAR DESEMPEÑO LABORAL DE COLABORADORES
DEL ÁREA ADMINISTRATIVA CLÍNICA DEL PACÍFICO,
CHICLAYO, 2017”**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

AUTOR

LOZANO ROJAS GIANCARLO

ASESORA

DRA. VÁSQUEZ HUATAY KELLY CRISTINA

LINEA DE INVESTIGACIÓN

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

CHICLAYO – PERÚ

2018

ACTA DE SUSTENTACIÓN



ACTA DE SUSTENTACIÓN

En el distrito de Pimentel, siendo las 8:00 PM horas del día 25 de enero del 2019, de acuerdo a lo dispuesto por la Resolución de Dirección Académica N° 0192 de fecha 22 de enero del 2019, se procedió a dar inicio al acto protocolar de sustentación de la tesis titulada: "ESTRATEGIAS DE COMPETENCIAS LABORALES GENÉRICAS PARA MEJORAR DESEMPEÑO LABORAL DE COLABORADORES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA CLÍNICA DEL PACÍFICO, CHICLAYO, 2017", presentada por el Bachiller: LOZANO ROJAS GIANCARLO, con la finalidad de obtener el Título de Licenciado en Administración, ante el jurado evaluador conformado por los profesionales siguientes:

PRESIDENTE : Mgtr. Pedro Silva León

SECRETARIO (A) : Mgtr. Julio C. Nuntón More

VOCAL : Mgtr. Magali Núñez Puse

Concluida la sustentación y absueltas las preguntas efectuadas por los miembros del jurado se resuelve:

APROBAR POR UNANIMIDAD

Siendo las 8:20 PM del mismo día, se dio por concluido el acto de sustentación, procediendo a la firma de los miembros del jurado evaluador en señal de conformidad.

Pimentel, 25 de enero del 2019

Mgtr. Pedro Silva León
Presidente

Mgtr. Julio C. Nuntón More
Secretario (a)

Mgtr. Magali Núñez Puse
Vocal

DEDICATORIA

Dedicando este trabajo en primer lugar a Dios por haberme dado la vida, por brindarme los conocimientos previos para ser un gran profesional y por las bendiciones del día a día.

En especial les dedico a mis Padres queridos: IRMA ROJAS y LIMBER LOZANO por haberme apoyado en todo momento; por sus consejos, sus valores; por la motivación constante que me han brindado y me ha permitido ser una persona de bien aún en las adversidades. También doy gracias a mis hermanos: Christian y Yarin y demás familiares en general por el apoyo que siempre me brindaron día a día en el transcurso de mi carrera universitaria.

Giancarlo Lozano

AGRADECIMIENTO

A la Universidad César Vallejo, porque en sus aulas se forjaron mis capacidades y destrezas profesionales, se aclararon constructos científicos y ratificaron metas y objetivos para planear el compromiso con el futuro.

Sincero agradecimiento a mi docente metodológica Dra. Kelly Vásquez y a mi asesora Sonia Magaly por su gran aporte que me han brindado en la elaboración de mi tesis, la cual me resulta de mucha importancia para el logro de mis objetivos, gracias por su paciencia y sus sabios consejos que me ayuda a desarrollarme como profesional.

Giancarlo Lozano

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

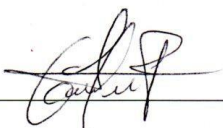
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, Giancarlo Lozano Rojas, identificado con DNI N.º 71851059 en cumplimiento con las disposiciones vigentes consignadas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de Ciencias Empresariales, de la Escuela profesional de Administración – Chiclayo; declaro bajo juramento que toda la documentación e información que acompaño en el presente trabajo de TESIS es auténtico y de autoría personal.

Así mismo hago la declaración jurada que todos los datos e información que se presenta en la presente investigación son auténticos y verídicos obtenido de fuentes confiables, así como también de la propia empresa donde se realizó la investigación

Por ello, asumo la plena responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, sigilo u olvido tanto de los documentos respectivos como de información aportada de las diferentes fuentes; por tanto, me someto a lo estipulado en las normas académicas de la Universidad Cesar Vallejo – Chiclayo.

Chiclayo, 2018


Giancarlo Lozano Rojas

DNI: 71851059

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado:

Teniendo en cuenta los lineamientos establecidos en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo presento ante ustedes la Tesis titulada: “Estrategias de competencias laborales genéricas para mejorar desempeño laboral de colaboradores del área administrativa clínica del pacífico, Chiclayo, 2017”., esperando que cumpla con los requisitos de aprobación para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración.

Los resultados de la investigación condujeron a determinar que las estrategias de competencias laborales mejoraron positivamente el desempeño laboral en la Clínica del Pacífico.

Señores miembros del Jurado Calificador, estoy convencido de que con su alto criterio profesional sabrán reconocer los esfuerzos realizados con dedicación y perseverancia para culminar satisfactoriamente el presente trabajo de investigación. Del mismo modo, espero sus valiosas sugerencias que permitirán enriquecer aún más esta investigación, sirviendo de apoyo a la comunidad educativa en la noble tarea de lograr la formación integral del futuro profesional.

El autor

INDICE

ACTA DE SUSTENTACIÓN.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD.....	v
PRESENTACIÓN.....	vi
INDICE.....	vii
INDICE DE TABLAS.....	viii
INDICE DE FIGURAS.....	ix
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
I. INTRODUCCIÓN.....	12
1.1. Realidad Problemática.....	12
1.2. Trabajos Previos.....	15
1.3. Teorías relacionadas al tema.....	19
1.4. Formulación del Problema.....	35
1.5. Justificación del estudio.....	35
1.6. Hipótesis.....	36
1.7. Objetivos.....	37
II. METODO.....	38
2.1. Diseño de Investigación.....	38
2.2. Variables, Operacionalización.....	38
2.3. Población y Muestra.....	41
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	42
2.5. Métodos de análisis de datos.....	43
2.6. Aspectos éticos.....	44
III. RESULTADOS.....	45
IV. DISCUSIÓN.....	67
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	69
VI. PROPUESTA.....	71
VII. REFERENCIAS.....	90
VIII. ANEXOS.....	95
IX. PRESUPUESTO.....	108
X. ACTA DE ORIGINALIDAD DE TESIS.....	109
XI. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS.....	110

INDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Operacionalización de variables</i>	<i>40</i>
<i>Tabla 2 Población del área administrativa de la clínica del Pacífico</i>	<i>41</i>
<i>Tabla 3. Primera Dimensión: Actitud Pre test</i>	<i>46</i>
<i>Tabla 4. Segunda Dimensión: Proceso que involucra el trabajo Pre test</i>	<i>50</i>
<i>Tabla 5. Plan de trabajo de las estrategias a aplicar</i>	<i>55</i>
<i>Tabla 6. Primera Dimensión: Actitud Pos test.....</i>	<i>56</i>
<i>Tabla 7. Segunda Dimensión: Proceso que involucra el trabajo Pos Test.....</i>	<i>59</i>
<i>Tabla 8. Comparación porcentual de la Primera Dimensión</i>	<i>64</i>
<i>Tabla 9. Comparación porcentual de la Segunda Dimensión</i>	<i>65</i>
<i>Tabla 10. Resumen descriptivo de la puntuación total en el PRE y POST test.....</i>	<i>66</i>
<i>Tabla 11. Prueba para la contrastación de hipótesis</i>	<i>66</i>
<i>Tabla 12 Plan de trabajo de las estrategias a aplicar</i>	<i>77</i>

INDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1. Diagnóstico de la situación de la empresa</i>	<i>45</i>
<i>Figura 2. Primera dimensión Actitud Pre Test.....</i>	<i>47</i>
<i>Figura 3. Segunda dimensión Proceso que involucra el trabajo Pre test</i>	<i>51</i>
<i>Figura 4. Primera dimensión Actitud Pos test.....</i>	<i>57</i>
<i>Figura 5. Segunda Dimensión: Proceso que involucra el trabajo Pos Test.....</i>	<i>60</i>
<i>Figura 6. Comparación del Pre test y Post test de la Primera Dimensión Actitud</i>	<i>64</i>
<i>Figura 7. Comparación Pre y Post Dimensión Proceso que involucra el trabajo.</i>	<i>65</i>
<i>Figura 8. Modelo de análisis FODA.....</i>	<i>78</i>
<i>Figura 9. Definición de competencias</i>	<i>80</i>
<i>Figura 10. Identificación del perfil.....</i>	<i>82</i>
<i>Figura 11. Principales métodos.....</i>	<i>83</i>

RESUMEN

La presente investigación titulada “Estrategias de Competencias Laborales Genéricas para mejorar el Desempeño Laboral de Colaboradores del Área Administrativa Clínica del Pacífico-2017”, el cual tuvo como objetivo principal de la aplicación de estrategias de competencias laborales genéricas para mejorar el desempeño de los colaboradores del área administrativa. Para poder encaminar la investigación tuvo que adoptar un tipo de investigación descriptiva con diseño pre experimental, en el cuál se aplicó un cuestionario estructurado en 2 dimensiones y por 20 preguntas, el cual fue aplicado a un total de 34 administrativos los cuales fueron elegidos por criterios de conveniencia.

La investigación llegó a la conclusión de que el desempeño laboral en los colaboradores administrativos de la Clínica del Pacífico no fue el indicado, puesto que los resultados mostrados detallan que la mayor proporción de colaboradores muestran problemas en actitudes laborales que implican problemas de trabajo en equipo y participación de solución de problemas. Y por tal motivo se aplicó las estrategias de competencias genéricas, los cuales tuvieron un impacto positivo en los colaboradores, encontrándose mejoras en sus actitudes laborales, cooperativas, mayor compromiso con los lineamientos organizacionales y al cumplimiento de objetivos. Donde finalmente se comprueba la eficacia que tienen las estrategias de competencias genéricas, puesto que las puntuaciones obtenidas en el pre o post test, tuvieron una diferencia estadísticamente significativa.

Palabras Claves: Estrategias, competencia laboral, Pre y Post test.

ABSTRACT

The present research entitled Generic Work Competencies Strategies to improve the Work Performance of Collaborators of the Clinical Administrative Area of the Pacific-2017, which had as its main objective the application of generic labor competency strategies to improve the performance of the employees of the administrative area. To be able to direct the research, it had to adopt a descriptive type of research with a pre-experimental design, in which a structured questionnaire was applied in 2 dimensions and by 20 questions, which was applied to a total of 34 administrative personnel who were chosen by criteria of convenience.

The investigation reached the conclusion that the work performance in the administrative collaborators of the Clinic the Pacific was not the indicated one, since the shown results detail that the greater proportion of collaborators show problems in labor attitudes that imply problems of work in team and participation in problem solving. And for this reason, the generic competency strategies were applied, which had a positive impact on the collaborators, finding improvements in their work attitudes, cooperatives, greater commitment to the organizational guidelines and the fulfillment of objectives. Where finally the effectiveness of generic competency strategies is verified, since the scores obtained in the pre or post test, had a statistically significant difference.

Key words: Strategies, labor competence, Pre and Post tes

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad Problemática

Muñoz (2014), Destacó la importancia que existe del trabajo en equipo, para concretar los objetivos y metas de la empresa, compartiendo experiencias y conocimientos, así también como una comunicación efectiva manifestando sus ideas y puntos de vista, adaptándose para modificar su conducta y adecuarse a nuevas estrategias orientadas al logro. Planeando y organizando mejores prácticas en su especialidad o área de trabajo, estableciendo prioridades y tiempos. Finalmente, la ética profesional identificando las actitudes asertivas frente a distintas situaciones dadas, contribuyendo a privilegiar acciones de intereses colectivos, actuando con la responsabilidad de realizarlo de acuerdo a las normas acordes a un determinado espacio.

Ruiz et al. (2013), Señala que la productividad en toda organización, es la relación que existe entre el resultado final y el tiempo empleado para ello, para ellos el área administrativa, para ser más específicos Recursos Humanos, realiza un proceso de control como: objetivos, seguimiento de desempeño, comparación del desempeño con los estándares, corrección y retroalimentación. Actualmente varias de las organizaciones lo realizan, sin embargo, hay una gran cantidad de empresas que aún no incorporan este proceso de control en su planificación estratégico, lo cual trae como consecuencia un nivel bajo en el desempeño laboral de sus trabajadores. El seguimiento del desempeño puede oscilar desde un extremo de control rígido y centralizado, lo cual está vinculado con las competencias genéricas que pueda tener cada uno de los trabajadores.

Murska (2015), Lo que se necesita en toda organización es una persona influyente en sus compañeros de trabajo, aquella persona que posee diversos pensamientos que permita explorar y obtener resultados óptimos frente a cualquier situación compleja. Asimismo, estas personas crean soluciones constantemente llegando a obtener mejoras en el servicio que brinda una empresa, independientemente de la industria a la que pertenezcan. Un estudio elaborado por la organización Draugiem Group, detectó que una larga jornada sin detenerse ni tomarse medidas estratégicas, no mejora el rendimiento. Lo importante, según los resultados de la investigación publicados por

BBC Mundo, es cómo se divide el tiempo y qué tan eficiente es el uso que le den. Una de las estrategias de ellas fue dividir el tiempo de trabajo. Quienes defienden las pausas programadas insisten en que el cerebro humano no está preparado para estar concentrado en la misma tarea por varias horas seguidas. La idea es hacer pausas laborales.

Cárdenas (2018), El estadounidense Warren G Bennis destacó el secreto del manager que pretende transformarse en líder consiste en: conocer y aceptar sus propias fortalezas y debilidades. El mundo está cambiando, con una aceleración sin precedentes y, durante las últimas dos décadas, muchas funciones se han transformado sensiblemente desde diversas perspectivas, por lo que debemos suponer que la gestión de capital humano en la organización se ha visto a su vez más afectada. Estas indagaciones se concentran en determinar las competencias distintivas de estos profesionales, identificar cuáles competencias de Recursos Humanos tiene mayor efecto en la empresa y en la creación de valor.

En el Perú el implementar un sistema de gestión de competencias de los colaboradores de una organización, no significa una administración del recurso humano, muy por el contrario, toca un tema mucho más a fondo. Su aporte fundamental es la generación de valor en la empresa, contribuyendo en el valor a las personas, valor al negocio y valor desde el ángulo financiero. El cual trae como beneficio principal la mejora del desempeño del colaborador y a nivel de organización, puesto que al vincular los niveles de competitividad que necesita la empresa con las de sus colaboradores, se unen los objetivos de ambas partes, lo que genera que el trabajador aumente su rendimiento ya que tendrá un compromiso por lograr un alto grado de excelencia. (Mercado, 2018).

Modelli (2018), Para entender tu posicionamiento en el mercado salarial debemos tener en cuenta algunos factores:

El valor de tu cargo: Entender la estrategia de compensación de tu empresa, que indica qué tan competitiva quiere ser en el mercado laboral.

Tu desempeño del último año: Abarca cumplir con las expectativas del puesto y con los objetivos anuales acordados.

Tu potencial Futuro: El desempeño actual es buen indicador del potencial a futuro. Un plan de compensación debe estar correlacionado con los planes de desarrollo de carrera.

Montero (2017), de acuerdo al estudio elaborado por la Red Global de Marketing, en el período del 2017, cerca de un 50% de trabajadores en un sector dado, determina las habilidades innatas como las cualidades fundamentales que actualmente desarrollan actitudes positivas de un trabajador, razón que destaca la relevancia que tiene el perfil de competencias y dinamismo que se tiene en el desempeño laboral, social y el trabajo en equipo.

Frente a esta realidad, Marco Núñez, director de Tech Senati, primera escuela de posgrado para técnicos en el Perú, comparte algunas competencias que deberían desarrollar los colaboradores de una empresa para destacar en su ámbito laboral: Liderazgo y formación de equipos, inteligencia emocional, negociación y resolución de conflictos y desarrollo personal.

Debido al constante desarrollo de actividades y la creatividad e innovación que demanda hoy en día las empresas, las gerencias cuentan con equipos de trabajo que les permita agilizar procedimientos y obtener mejores resultados, por tal motivo, el colaborador necesita desarrollar habilidades de comunicación, enfocando sus acciones en el logro de objetivos grupales.

Actualmente en el departamento de Lambayeque se realizó un plan estratégico de entrenamiento con el fin de evaluar el nivel de competencias que aporten al rendimiento de trabajadores en la Gerencia Regional de Comercio Exterior y Turismo de Lambayeque, cuya finalidad era transmitir nuevos descubrimientos, experiencias que permitan una mejora de sus habilidades. Sin embargo, no solo se trataba de ello, pues existían ciertos factores a tallar como el perfil de los empleados, el trabajo en sí, la cultura que existe dentro de la organización, la satisfacción laboral, el reconocimiento y motivación. Aplicada la estrategia se analizó el resultado, lo cual se llegó a la conclusión que las empresas con éxito tienen una dirección al desarrollo colectivo e individual de sus colaboradores, generando en ellos una satisfacción laboral. Al realizar una investigación y tener un resultado exitoso, es lo que determina el implementar en las continuas organizaciones, mediante una planificación estratégica (Campos & Lluncor, 2015).

En el actual proceso de globalización, las clínicas de salud realizan aunados esfuerzos para mejorar las condiciones de servicio a la sociedad, y su crecimiento económico. Sin embargo, existen organizaciones que a pesar de que está a su alcance el poder mejorar, mediante planificaciones y estrategias de gestión de talento humano, aún no se han tomado medidas de desarrollo sostenible que abarque a la mayoría de empresas en nuestra localidad. En la Clínica del Pacífico ubicada en Av. José Leonardo Ortiz N° 420, Chiclayo, Lambayeque. En la que actualmente se vienen presentando unos problemas en cuanto a la desinformación de informes solicitados por los clientes, debido a que los colaboradores administrativos no han podido resolverlo en el sistema, lo que implica demora e incomodidad por parte de los clientes, en conclusión, una baja atención. Por lo tanto, este proyecto tomará como variable independiente a las estrategias de competencias genéricas que influirá de manera positiva en cuánto al desempeño laboral, lo cual se irá desarrollando en el presente trabajo.

1.2. Trabajos Previos

Nivel Internacional

Martínez (2013), en su tesis “Gestión de talento humano por competencias para una empresa de las Artes gráficas” (tesis postgrado) Instituto Politécnico Nacional, México D.F., tuvo como finalidad principal demostrar el grado de influencia y las retribuciones que conlleva el optar por un sistema de gestión del recurso humano, en cuanto a la selección del talento de los colaboradores de una empresa, ya que el buen desempeño de estas genera una ventaja competitiva dentro del sector donde se encuentre, el cual permitirá el desarrollo de estrategias que permitan el refuerzo de estas competencias, como un paradigma que encamine las actividades en el reclutamiento y selección por el desempeño laboral y competencias de los colaboradores.

Castro & Rodríguez (2014), en su tesis “Diseño de un modelo de gestión por competencias en el laboratorio clínico Santa Lucía” (tesis postgrado), Universidad de Cartagena, Cartagena de Indias D.T. Y C., tuvo como finalidad crear estrategias que mejore la gestión del talento humano y encamine las actividades administrativas de modo que se mantenga un estándar de eficiencia y eficacia, ya que en la clínica Santa Lucía se observa poca planificación estratégica de los procesos de departamento de talento humano, inconformidades del cliente por información errónea, pérdida de

tiempo, en conclusión, un mal servicio. Es por ello que esta investigación es de suma importancia para el presente trabajo de investigación donde nos indica que se implementa una estrategia la cual aporte al proceso de selección del talento humano, pues la necesidad de sobrevivir en los sectores donde la globalización de hoy en día genera competencias e impulsa a rumbos distintos en la concepción de los trabajadores. Considerando el capital humano como la mayor riqueza de las economías modernas y el factor más influyentes en la productividad de la organización.

Vera (2016), en su tesis “La gestión por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano del banco Guayaquil-Agencia Portoviejo” (tesis postgrado), Universidad Técnica de Manabí, Portoviejo-Ecuador. Resaltó que la gestión en las competencias de los colaboradores es un método estratégico vital para las empresas al momento de sobresalir ante desafíos que existen en las competencias por subsistir o mantenerse en un sector determinado, lo cual se ve reflejado mediante refuerzo en el puesto de trabajo, conocimientos, capacitación. Para que aporte con los objetivos de la empresa, y por parte de la empresa también debe existir un compromiso con sus trabajadores, motivándolos a conducir a la organización al desarrollo de la ventaja comparativa. En cierta parte esta investigación nos indica que los colaboradores de alguna manera tengan una identidad empresarial, por medio de los objetivos planteados y los valores que esta posee, siendo así el camino una misma dirección y un solo objetivo. Basándose en una abierta disposición de entrega y servicio de los colaboradores. Cuánto más unido en valores y metas estén los trabajadores con la empresa y desarrollen sus cualidades y habilidades, incrementará la ventaja competitiva.

Villafuerte (2010) en su tesis, “Estructura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de la clínica popular” (tesis postgrado), Ambato- Ecuador. Estudió que la Clínica Popular no manejaba una estructura adecuada de acuerdo a la teoría, debido a una jerarquía de preferencias, los colaboradores realizaban actividades diferentes a las de sus áreas de trabajo, para ello presentó como finalidad resaltar a la estructura organizacional para aumentar la comunicación entre directivos superiores y sus trabajadores, generando en ellos la confianza de opinar y brindar su punto de vista en las actividades que puedan participar. En beneficio se rescatará que el trabajador logre tomar decisiones por sí mismo con ayuda o dirección de algún líder, que no es necesariamente su superior inmediato.

Nivel Nacional

Casma (2015), en su tesis “Relación de la gestión del talento humano por competencias en el desempeño laboral de la Empresa Ferrosistemas, Surco-Lima” (tesis postgrado) Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima. Tuvo como finalidad determinar la relación existente entre la gestión de competencias del talento humano y el desempeño de los colaboradores de la mencionada empresa, tomando una muestra de 84 trabajadores, donde una vez identificada la situación en la que se encontraba la organización, se llegó a la conclusión que esta relación predomina en un nivel medio, puesto que no existe un planteamiento estratégico determinado, es decir, existe un desconocimiento de metas por alcanzar para el desarrollo del talento humano y sus competencias.

Casique & Vines (2016), en su tesis “El desarrollo de las competencias laborales y el desempeño del personal administrativo en la organización no gubernamental Asociación Benéfica Prisma-Lima” (tesis postgrado), Universidad Inca Garcilaso de la Vega”, Lima. Tuvo como finalidad diagnosticar la situación del desarrollo de desempeño de los colaboradores mediante sus competencias laborales y determinar cuál es el grado de influencia en el desempeño de los colaboradores del área administrativa, la mejora permanente y el aprovechamiento de los recursos humanos. Dado que este tema es poco difundido en los países Latinoamericanos, impidiendo así que exista una mejora tanto en el desarrollo personal como profesional de los colaboradores. Asimismo, tomando en cuenta que se garantiza una mejora en la localidad y de los trabajadores debe ser el principal objetivo de la organización tanto como el de lograr productividad y sostenibilidad en el tiempo. Dado que mediante una formación adecuada permitirá que la empresa siga cumpliendo sus metas y al mismo modo aporte al crecimiento personal de sus trabajadores interno y al exterior de la organización.

Carpio (2015), en su tesis “Caracterización de la competencia laboral y competitividad en las MYPE, del sector servicio rubro Courier de la provincia de San Román” (tesis postgrado), Universidad Católica los Ángeles de Chimbote, Juliaca. Se llegó a la conclusión que más de un 50% de los colaboradores de la MYPE no cumplen con el perfil requerido en los puestos que ofrece la organización, además de ello, se obtuvo que las capacidades que deben tener fueron: innovación, desarrollo, aptitud de

solución frente a conflictos o situaciones problemáticas, resistencia a la tensión, trabajo en equipo y sobre todo una planificación, logrando que los jóvenes de hoy en día realicen constantes capacitaciones para un refuerzo de sus habilidades. El otro punto en contra fue el de que solo un 31.1% de los trabajadores se encuentran aptos para cubrir el puesto. Esta investigación nos indica que debemos proponer estrategias para que el grupo de trabajadores tengan funciones claras, motivación, formar parte del desarrollo de las actividades diseñadas para alcanzar los objetivos de la empresa donde desempeñan sus labores, es decir, la relación de trabajadores con los objetivos de la empresa debe ser directas.

Nivel Local

Bazán (2017), en su tesis “Propuesta de un modelo de gestión del talento humano, para brindar un mejor servicio en el hospital Belén, Lambayeque, 2015” (tesis postgrado), Universidad Señor de Sipán, Pimentel. Señaló que fue realizada con el fin de elaborar un modelo de gestión del talento humano como principal factor influyente en la mejora de la calidad de servicio brindado en el Hospital Belén de Lambayeque, para la cual se realizó un estudio de tipo descriptivo tomando dos muestras conformadas por los trabajadores más destacados y los clientes, en las oficinas donde se brinda atención al público aplicándoles un cuestionario basado en 24 preguntas. Donde los resultados obtenidos destacaron que las características de la Gestión de Talento Humano en esta institución no son los requisitos que requiere el puesto de trabajo. Es por ello que se buscó una estrategia para mejorar la calidad de servicio en el Hospital Belén, como la de aplicar criterios de selección del personal por competencias, mejorar la empatía del personal de atención con el cliente y brindar una mejor información.

Hidruco & Pucce (2016), en su tesis “El rendimiento y su relación con el desempeño laboral del talento humano en la clínica San Juan de Dios – Pimentel” (tesis postgrado), Universidad Señor de Sipán, Pimentel. Tuvo como principal finalidad plantear un método de evaluación de desempeño laboral, puesto que existen deficiencias en un monitoreo adecuado para dicha área. Se encontró una correlación perfecta y positiva entre el rendimiento y el desempeño laboral del talento humano en la clínica San Juan de Dios. Para ello se utilizó un método de investigación de campo, donde es una entrevista que permite evaluar el rendimiento de una mejora en el desempeño laboral, implementar un aplicativo (when/ work) la que es utilizada por el gerente y los

colaboradores visualizando los horarios de los puestos de trabajos, disponibilidad de los trabajadores. Y lograr que exista una comunicación activa entre todos los integrantes del área administrativa evitando los cargos, niveles y otras categorías.

Cumpa, Calderón & Facho (2017), en su tesis “Gestión de talento humano por competencias, un modelo teórico para el desempeño laboral en el hotel Gloria Plaza de la ciudad de Chiclayo- Región Lambayeque” (tesis postgrado), Universidad de Lambayeque, Chiclayo. Estableció un plan diseñado específicamente para la gestión del talento humano, el cual tenía características de todas las capacidades que debe construir un colaborador para destacar competitivamente a nivel de su organización, permitiendo alcanzar un óptimo proceso de gestión de talento, recursos fundamentados por la empresa, y finalmente el mejor desempeño por parte de los trabajadores.

1.3. Teorías relacionadas al tema

1.3.1. Teoría de las Estrategias de competencias laborales genéricas

Según Guillioli (2014) al mencionar competencias, se refiere al grupo de destrezas, habilidades, características y capacidades con las cuales se pueda evaluar el desempeño de sus labores, y que mediante una integración en la administración resultará lo que se sobreentiende como gestión del talento humano por competencias.

En esa línea Kotter, et al (2016), menciona que las competencias de una organización se desplazan hacia sus procesos y valores, donde se definen funciones y responsabilidades, de forma que se determine cuáles son los tipos de competencias a las cuáles se les debe conceder máxima prioridad, y así probar que el resultado de ésta es la mejor alternativa. De la misma forma los trabajadores van asumiendo gradualmente que las prioridades que han dado a sus actividades han sido desarrolladas de manera eficaz.

Para Jimenez (2013), la competencia de un trabajador representa, sus capacidades cognoscitivas, actitudes que le permitan desenvolverse de manera espontánea, según el resultado de este, y puesto el desempeño y sus indicadores para alcanzarlo incluirá a su vez la proactividad, trabajos grupales, liderazgo, compañerismo y cooperación en asumir retos propuestos en la organización. Son estos los elementos que determinarán el origen de la competencia en relación a la calificación de su resultado.

Buriticá (2012), manifiesta que dentro de las competencias laborales, las genéricas corresponde a un grupo de habilidades que deben desarrollar todos los profesionales al egresar de un programa académico puesto que son necesarias para su incursión en el mundo laboral y su primera experiencia profesional. Siendo evaluadas por habilidades, estrategias de acción y comportamientos ideales demandados por las organizaciones.

Las competencias laborales genéricas o también llamadas cardinales, son comportamiento repetitivos frente a procedimientos distintos correspondientes a un mismo área de ocupación, adquiriendo así una forma imperativa, que de alguna manera se pueda ir formando (Alles, 2006).

En ese sentido las estrategias de competencias laborales genéricas, en el área administrativa, responden a un modelo el cual vienen integrado por la metas de la organización, siendo éstas las más básicas, del mismo modo dando lugar a un plan diseñado de acciones a cumplir de modo eficiente puesto que lleva estrategias para el lado más deficiente de la empresa y reforzando puntos que se vienen trabajando con buenos indicadores, con la finalidad de alcanzar situaciones viables, permitiendo a la empresa participar en cambios externos (Quinn, 1980) citado por (Montoya, 2009).

En consecuencia, las estrategias empleadas en las organizaciones no son más que un producto de una acción creadora de nuevas soluciones, eficientes, aplicables generando a un grupo determinado acciones direccionadas a alcanzar decisiones coherentes, las cuales están encaminadas a una mejora del nivel de competencia en el mercado.

1.3.2. Teoría de las Estrategias de competencias laborales genéricas desde el enfoque del planeamiento empresarial

Al formarse una distinguida política dentro del área de recursos humanos, se incluirá una mejora en todos los aspectos relacionados a ella. Al momento de integrar o desunir a personas en algún cargo, el formar conocimientos de competencias y desarrollarlas en nuevas personas debe ser preocupación de la empresa, a partir de ello es esta área quien determina cuáles son las necesidades que se definen y trabaja en ello, con el fin de generar servicios a la organización (López, 2010).

En ese sentido la estrategia a aplicar como parte de su planificación, uno de los aspectos a tomar en cuenta son los internos. Pues al iniciar un plan para un determinado

año, se deberá tomar en cuenta las técnicas, métodos o herramientas para dicha área. Al pensar en estrategias para diferentes situaciones como: un presupuesto en gestión, resultados de planes ya realizados, inauguración o clausura de sucursales, al integrar o desvincular empresas. Las estrategias dentro de este enfoque deben ser numérico y cualitativo, en el primero: dar altas y bajas del personal; y en el segundo: necesidades de entrenamiento, capacitación y/o desarrollo de competencia.

Dentro de las estrategias de competencias laborales genéricas que aquí se emplean, estas están orientadas a cada fase o etapa del proceso que significa incorporar nuevo personal a la empresa. Son 6 fases, donde dentro de cada una se aplican una serie de estrategias que facilitan y garantizan la existencia de personal competente (López, 2010):

1. Análisis y Descripción de puestos de trabajo

El analizar puestos para posteriormente describirlos, señala una lista de procesos para unir y sintetizar los contenidos de la misma, las actividades designadas, las solicitudes para obtenerlas, las situaciones en que se realizarán y las personas que se encargarán de su desarrollo, según la posición designada. Si bien esta actividad está realizada de forma coherente, aportará de gran manera en una función de reclutamiento y selección del personal, también logrará ser parte de una base que ayudará y será pilar en la formación, reconocimiento, evaluación y desarrollo de una larga historia en carrera y sus metas.

Un concepto, al realizar un análisis exhaustivo de un determinado puesto de trabajo, es mediante el proceso de reclutamiento que permite percibir las características y determinar la finalización de un puesto de trabajo, las principales labores a realizar, en qué condiciones están dadas, y cuáles son las aptitudes necesarias para ello (Dolán, Valle, & Schuller, 2003).

Al realizar un análisis antes de la descripción, resultado de un conjunto de procesos sistemáticos, con el fin de obtener la información solicitada, las tareas realizadas, los requerimientos empleados y el perfil que se necesita para poder desempeñarlos de manera eficiente. Cuando se realiza un análisis de algún puesto requerido, considera reunir y sintetizar información sobre: el contenido de las

actividades a desempeñar, las exigencias específicas y el tipo de personas que deben reclutar para la posición.

El responsable del área de recursos humanos, tendrá un papel relevante en algún proceso y vincular las características de puestos con las diferentes subdivisiones de recursos humanos, y los aspectos entendidos con niveles altos de la empresa, puesto que en bastantes ocasiones se ordena la función a los asesores y especialistas de organización.

Cuando una organización realiza su gestión puesta en competencias, estas serán evaluadas al momento de desempeñar la función y características que requiere el puesto. Es por ello que, para realizar un relevamiento, debe tomar en cuenta esta información anticipadamente. Al describir un puesto será dando la importancia de información destinada y las interrogantes destinadas al perfil de la competencia. En el instante de redacción y descripción de los puntos importantes estas deberán llevar las competencias que son involucradas para el puesto. Una organización que prepara las características del puesto de manera objetiva y común para la empresa, se interrogará esencialmente las obligaciones, y deberes que necesitan cumplir para el desempeño requerido en el puesto. Por el contrario, al momento en que se desarrolla una descripción de requerimiento de puestos en competencias se toma en cuenta también, las competencias que requiere el perfil del puesto para llegar a tener éxito en él.

Internamente un organigrama de esquemas por competencias, la descripción del puesto se hará con un grado de detalle diferente, orientado a sus funciones y tendrá la correcta descripción de las capacidades requeridas en cada una de las áreas, según el grado de cumplimiento dado.

La acogida que tiene los programas de análisis y caracterización de los puestos, estará basado en un reporte periódico, donde se tome en cuenta que las empresas son entidades vivas, que vienen siendo modificadas debido a las dinámicas del mercado, el conjunto de tecnologías, globalización y cambios de estrategias.

2. Reclutamiento y Selección

El reclutamiento del personal en su selección es una tarea propiamente dicha del área de gestión de recursos humanos, por el cual vienen participando distintos niveles de la empresa. Donde meta es elegir al candidato más destacado para un cargo puntual,

tomando en cuenta sus capacidades y el potencial de adaptación. Cuando una empresa requiere obtener personal, necesita emplear procesos de selección, los cuales deberán tener características comunes para la organización y el colaborador ya que ambas partes deberán ser beneficiadas, al seleccionar el personal por las competencias es novedoso en las organizaciones modernas que se aseguran contratar a un personal competente.

Antes de realizar una selección deberá iniciarse el reclutamiento, el cual se entiende como el grupo de las actividades y procedimientos que realizan con el fin de obtener número eficiente de colaboradores calificados. (Dolán, Valle, & Schuller, 2003). La Selección de personal tendrá el concepto de ser el procedimiento destinado a encontrar al individuo que cumpla las condiciones necesarias para el puesto requerido, es decir, considerar las necesidades de la empresa y el potencial de la persona así también, la satisfacción que el empleador descubre en el desempeño del área.

Para obtener la selección del personal, antes de ello es obligatorio conocer los valores, principios, filosofía y objetivos de la empresa, tanto generales como por áreas o departamentales. Lo cual implica en diferentes cosas, una valoración de los recursos humanos que existen y el planteamiento de los que serán dispuestos para alcanzar las metas, comprendiendo la determinación de las necesidades actuales y a un tiempo futuro en cuestiones de calidad y cantidad (López, 2010)

En el proceso de seleccionar los procedimientos que se deben seguir en un aumentar o despedir a un colaborador, con el fin de pasar el reclutamiento interno y externo, hasta la inducción.

Al detallar una constante cantidad de procesos, la decisión de pasos que se tome para aplicar, va a depender de las capacidades o habilidades del selector, lo que significa que cuan más grande sean los pasos, una mayor seguridad de postulantes se tendrá para pasar por un filtro de selección. Con el fin de dar a conocer los aspectos que se toman en cuenta en un proceso, entre los más importantes se tiene (López, 2010):

- a) El anuncio y la información que lleve deberá ser de manera clara y precisa, lo cual constituirá el reflejo de la empresa y la imagen que desea brindar o dar a conocer al público. El mejor anuncio es la diferencia de recibir cartas adecuadas para lo solicitado y las que no.

- b) Análisis del currículum vitae, la lectura de ello estará de acuerdo a lo requerido con el perfil que se requiere cubrir, el cual tomará en cuenta a través de un tipo de escritura, y errores comunes.
- c) La evaluación personal, por medio de una entrevista será el factor que más influencia tenga en cuanto a una decisión final de acuerdo a la unión o no de la persona.

3. Evaluación

Existen distintos tipos de evaluación, como son: psicológicas, de conocimientos y habilidades específicas, entre otros. Para ello se detallarán a continuación algunas de las mismas (López, 2010):

- a) **Las pruebas psicológicas** están dadas por instrumentos característicamente informativos, con el fin de conservar una candidatura el cual permite que las personas puedan mostrar las distintas facetas que contienen. En ese momento no se utiliza como un factor que elimine, desplace o excluya a las personas de un determinado proceso, salvo que en esas instancias sean los resultados del examen algo perjudicial para la empresa.
- b) **El Assessment Center** este método de examen, se emplea como técnica para tomar en cuenta ese recurso necesario para gestionar, utilizando diferentes técnicas para su evaluación. El implementar este método y aplicarlo se basará en el descubrimiento del potencial que poseen aquellas personas, utilizando los procesos de selección, evaluaciones, planes de carrera y su crecimiento.
- c) **Las pruebas de conocimiento o habilidades específicas** son las que tendrán como objetivo conocer la destreza que posea el candidato, sus capacidades y la experiencia que ha obtenido. El que en última instancia se verá evaluado por la empresa quien definirá si es en realidad el candidato buscado para contribuir con las labores de la empresa.

4. Decisión sobre el candidato

Es relevante conocer y tomar en cuenta que la decisión última en el proceso de selección, necesariamente no va a ser completa responsabilidad del área de Recursos

Humanos, pues para ello también interviene el jefe de línea. Siendo el de mayor cargo quien tomará la decisión para contratarlo, si bien es cierto el área de Recursos Humanos estará orientado a conseguir los puntos que definirán o guiarán al departamento de decisión este desempeñará un papel importante, ya que podrá asesorar en algunos aspectos, que muchas veces se ve congeñado con el superior inmediato o encargado del área específica. La gestión de dichas competencias se utiliza actualmente con frecuencia debido que, en algunas ocasiones, se ha tomado malas decisiones los cuales han sido perjudiciales para la organización y repercutidas en el trabajador (López, 2010).

5. Orientación

La actividad que realiza la orientación está vinculada con el de introducir a los trabajadores recientemente incorporados a la empresa, con los métodos que empleará en el puesto, una inducción en los temas relacionados, y una integración con sus compañeros, socializando y llegando a formar vínculos sociales. Dado este punto el diálogo juega un rol relevante, ya que mediante éste se informa al colaborador la cultura que existe en la organización, los principios y reglamentos, con la intención de integrar al nuevo colaborador en los valores, comportamientos y la adaptación en el puesto a asumir (López, 2010).

El área de Recursos Humanos, deberá complementar un sistema en las actividades de reclutamiento, con el fin que los candidatos al puesto, muestren un compromiso y se encuentren motivados con la empresa. Toda empresa aplicará la orientación según crea conveniente y a su manera, el cual dependerá del presupuesto que disponga y los objetivos que persiga, brindando al colaborador información orientada a la empresa, costumbres, horarios, normas, políticas, entre otros. Algunos medios que son también empleados son el de brindar vídeos de inducción, o cursos de capacitación.

6. Evaluación y seguimiento

Las empresas se verán obligadas a tener un conocimiento anticipado del punto en que llegarán los candidatos ya contratados, para lo cual será lo principal retener a los fundamentales. Del mismo modo, muy por encima de los métodos empleados para una evaluación de los recién incorporados, se aconseja que se realice un seguimiento en

ellos, por medio de una conversación con sus jefes y de la misma forma con ellos mismos. La manera de encontrar una razón decisiva por la que algunos empleados dejarán la empresa, será por medio de una entrevista al momento del retiro de este, entrevista que no será realizada por el jefe inmediato de la persona que se retira, la persona ideal para ello es un especialista del área de recursos humanos, que pueda detectar mensajes que pretenda esconder la persona, para lo cual se necesita experiencia. Finalmente, terminada la entrevista se preparará un informe en cual posea recomendaciones y observaciones en el proceso de selección (López, 2010).

1.3.3. Teoría de las Estrategias de competencias laborales genéricas según el modelo constructivista

En el planteamiento de una duda por la cual la metodología, condiciona un diseño institucional de las competencias laborales. Estas no están diseñadas de manera clara que permita medir aquellos conocimientos de los trabajadores y en definitiva las necesidades de entrenamiento o capacitación, de la misma forma es utópico el esperar un enlace con las normas del empleo. Todos los conceptos que se tenga para incrementar un poco seguridad de las relaciones sociales. En relación a los descrito anteriormente es considerable tomar en cuenta que lo metodológico e institucional deben ir de la mano (Masseilot, 2000).

El modelo constructivista las competencias son definidas como: “Habilidades, conocimientos y destrezas para resolver dificultades en los procesos laborales-profesionales, desde el marco organizacional”. (p. 20). (Tobón, 2006).

Este modelo constructivista será el encargado de trabajar con medidas y criterios de inclusión y una formación íntegra de los colaboradores, dimensión humana en las actividades. Siendo parte principal las participaciones de los individuos en una discusión y en su comprensión en los problemas, para lo cual se identificarán las disfunciones en la organización, partiendo de ello un intercambio general empezando por un medio estándar (Masseilot, 2000).

El modelo diseñado en el análisis de las relaciones que existen para los grupos y su entorno, para la formación y empleo. Con el fin de identificar y describir capacidades tomando en referencia, a las personas con sus objetivos en la organización, y de igual manera el entorno social y laboral con el que se desempeñan. Esta función no solo será

detallada por la función que desempeñe el colaborador, sino también la entrega a sus objetivos, evaluando más allá de sus posibilidades, planteando que las participaciones que tienen los colaboradores darán paso a la discusión y comprensión de problemas, ya que destacando la relevancia que posee, permitiendo hallar posibles desacuerdos, el cual permitirá el surgimiento de una norma estandarizada (Meterns, L., 1996).

El descubrimiento que describe las competencias, por medio de un modelo constructivista se realizará finalmente por un proceso de formación el cual viene direccionado a la acción y el análisis de los malos procesos de funciones en la organización, ante ello es recomendable no acelerar la identificación de las competencias sin haber dado una formación para el trabajo, pues dada de esta forma se habrá diseñado una orientación a lo desempeñado, llevando la modificación de algunas competencias y además de ello generando una competencia nueva en los trabajadores.

Por consiguiente, para desempeñar con políticas estratégicas por las competencias será muy necesario haber superado los límites de un aprendizaje tradicional, el cual servirá para ofrecer a las personas un sistema de formación con diferentes prácticas, en las que un conjunto de personas participarán activamente en relación con instituciones educativas y las organizaciones que están de acuerdo a la formación de ello e influye para una capacitación en las personas (Masseilot, 2000).

Se inicia identificando las disfunciones en cada organización, que son causa de costos innecesarios o en muchas ocasiones oportunidades que no son muy aprovechadas. Cuando existe la construcción de competencias en los colaboradores, muchos de ellos clausurarán las malas comunicaciones entre su entorno social, criticando de forma constante una estructura mal definida que conlleve a una mala manera de alcanzar un nivel óptimo en las condiciones de trabajo. La definición de una competencia estará basada en las acciones detalladas para minimizar las disfunciones, mediante una capacitación colectiva de los empleados y una participación efectiva, de acuerdo a las intervenciones dadas para sus respectivos puestos de trabajo (Meterns, L., 1996) citado por (Masseilot, 2000).

La función principal consiste en dejar de lado las limitaciones funcionales de los puestos y actividades, con el fin de lograr una mayor amplitud ocupacional y un contenido técnico. En cuestión a una de las metodologías, las capacidades para

transmitir conocimientos de forma estándar será una pieza clave en los objetivos, mientras que otra será el diagnóstico de necesidades de formación.

Al ser consecuente con un análisis en el marco de referencia, aporte de (Meterns, L., 1996), el contenido técnico: Se tiene un concepto de competencia constituido en el elemento de una comparación que evalúen la capacidad del trabajador y hasta dónde es capaz de llegar. La norma es aquella, donde el conjunto de procesos o funciones estándares válidos en distintos ambientes, como el educativo y el hacer más hincapié en la teoría del conocimiento frente a una aplicación práctica en el lugar de la organización. Por el contrario, esta norma de competitividad constituirá elementos en común.

En conclusión, la norma de competencia laboral, está integrada por el título de la calificación, tomando como elementos de competencias: las evidencias, criterios de desempeño y evaluación mediante una guía.

Dado un carácter contextualmente en la identificación de las competencias en los colaboradores, al existir un modelo constructivista tendrá una fuerte crítica respecto al sentido reduccionista dificultando la relación y validación de competencias en diferentes situaciones sociales. Enfocando tres conceptos de acuerdo a las competencias (Tobón, 2006):

- a) Las normas de funciones, se centran básicamente en las funciones requeridas para el desempeño del puesto, Funcionalista.
- b) Buen desempeño, en cuanto a la conducta relacionado con las cualidades que posee el trabajador, Conductista.
- c) Las actitudes de la persona frente a los retos, lo que ella considera capaz de hacer con las habilidades y destrezas en conjunto. Constructivista.

1.3.4. Teoría de las Estrategias de competencias laborales genéricas desde el enfoque de gestión de recursos humanos

Los enfoques relacionados a la gestión de las competencias dadas, en su conjunto por las actividades nuevas con el fin de encontrar una herramienta adecuada que permita impulsar la excelencia del desempeño de los trabajadores individualmente, mediante las necesidades requeridas por la organización (De Sousa, 2001). De acuerdo a ello se

realizará la gestión por competencias adecuadas para el modelo considerado el más relevante e influyente en el desempeño de los trabajadores.

De la misma forma, la definición de Gestión por competencias, estará conceptualizada de la siguiente manera: Atraer, desencadenar y mantener el talento que, mediante la alineación en los procesos de Recursos Humanos, basándose en las capacidades y resultados requeridos para el desempeño en competencia (De Sousa, 2001).

En la estrategia empresarial de hoy en día, se ha visto implementada por la gestión por competencias, la cual ha venido demostrando eficacia su implementación (Fernández, 2005). Para lo cual se hace necesario, tener claro la visión de la empresa, la dirección en la que va y adónde quiere llegar, los objetivos y la misión, fundamentada en lo que hace la organización, lo cual permitirá desarrollar un lenguaje igual para todos los participantes de la organización, elaborando estrategias en las competencias de los recursos humanos (Morales, 2008).

Si hablamos de objetivos, entre los principales se tendrá en enfoque de Gestión por las competencias implantadas mediante un estilo direccional común, de forma que se manejen los recursos humanos de manera efectiva (Morales, 2008).

Principios de la Gestión por Competencias (Fernández, 2005).

- a) El área de recursos humanos generará una estrategia esencial de las trazadas en la empresa.
- b) Las competencias son las que conllevan la realización de los objetivos en Recursos humanos.
- c) El puesto de trabajo, será indefinido en la organización.
- d) Esta compensación deberá tener como base a las competencias y su desempeño.
- e) Una gestión inerte de los puestos da paso a otra dinámica en el desempeño de los colaboradores.

Este enfoque proporciona estrategias como fuentes principales que impulsan la medición de un esfuerzo por gestionar los diferentes perfiles, generando una cultura

que, al premiar la adquisición de las competencias requeridas, permitirá que el colaborador pueda desempeñar diferentes ocupaciones (Fernández, 2005).

Por consiguiente, las estrategias que gestionan la integración de las personas, según las competencias, y tomando en cuenta los objetivos de recursos humanos, se construirá a partir de ello, los objetivos de la empresa, es decir, antes de ello se realizará un análisis que permita diagnosticar la situación actual de la empresa, con la finalidad de conocer las necesidades primordiales y aquellas que limiten, el éxito de las organizaciones. Por lo que, la función principal del área ya mencionada será obtener una alineación de todas las funciones de la organización, donde los colaboradores, sus conocimientos y predisposición serán lo que generen productividad y determinación cuando este establezca ventaja competitiva.

Luego de haber realizado este estudio, y el haber determinado la situación real de la empresa, se considera la obtención de una capacidad con el fin de implantar las estrategias desde este enfoque:

Es así como (Fernández, 2005) en su artículo sobre La Gestión de Recursos Humanos por Competencias identifica cinco fases de implementación de la estrategia de competencias laborales genéricas:

Es así como (Fernández, 2005) identifica cinco fases para aplicar las estrategias:

- a) **Identificación de los factores clave de la organización.** Los factores determinantes dentro de la organización, deberá ser reflejada en sus estrategias. Al momento de encontrar una definición en su estrategia organizacional, esta se verá referida con los pasos que realiza la organización, sus factores de éxito, quienes determinarán los planes estratégicos, que tiendan a alcanzar las metas de las organizaciones. Cuando se tengan identificados los factores estratégicos, se procederá a integrar aquellos en las competencias individuales asegurando a la empresa un logro en los resultados.

De esa manera se logrará vincular las capacidades que necesita la empresa, con la que se analizarán desde una perspectiva ideal como estrategia en las competencias individuales integrándolas con lo de la organización. Trayendo como éxito la dependencia en una

adecuada conceptualización de las estrategias, y en cuanto a un mismo desempeño de los resultados y el lograr una alineación organizacional con los objetivos estratégicos.

- b) Definición y elaboración del diccionario de competencias.** Al definir la palabra competencia, esta será determinada como el conjunto de todas aquellas capacidades necesarias que debe poseer un individuo con el fin de desempeñarse de manera eficiente. Esta etapa, abarca el tener que elaborar un documento que contenga y agrupe aquellas competencias, una breve definición de las mismas, una apertura en los niveles que se requieren. La característica principal de este cuestionario será el de incluir las experiencias conductuales como una conducta funcional.

Como se había mencionado anteriormente, aquellas competencias conductuales serán que identifiquen las habilidades que se desempeñan de forma superior, siendo estos atributos, en direccionamiento al logro, una proactividad, innovación, etc. En cambio, por otro lado, las competencias funcionales, van de lado con aquellas que tomarán en cuenta los lineamientos dados por la empresa para cumplir objetivos y tener en cuenta los estándares de calidad. La dirección de las competencias será la incorporación de aquellas puestas en vista al futuro, las cuales permitirán incorporar estrategias que se puedan utilizar en un tiempo futuro.

- c) Identificación del perfil de competencias de cada puesto de trabajo.** Mediante esta forma se podrá ver cuáles son las funciones de acuerdo a cada tipo de puesto de trabajo, en las competencias requeridas y con qué frecuencia podrán aparecerse. Es de suma importancia recalcar que aquellas competencias principales para el puesto de trabajo, serán demostradas por aquellos que ocupan un buen desempeño, entre ellas están las capacidades que logran diferenciar las que están relacionadas con una performance superior.
- d) Evaluación de las competencias personales.** Posteriormente al diseño de los perfiles que se requiere de un profesional según los niveles de cada competencia, responde el proceder un análisis de aquellas que son competencias individuales. Con ello, es importante que las organizaciones incurran a distintos métodos, que presenten las ventajas y destino de acuerdo a la competencia a evaluar, con el tiempo y los recursos disponibles.

Las más conocidas son: Evaluaciones del Superior Jerárquico, Evaluación 360°, Assessment Center, y Pruebas Teórico-Prácticas. Dado ello, es conveniente que la

competencia designada se certifique. En cuanto a un otorgamiento de certificados, lo cual implica una previa evaluación de competencias, generando así transparencia en los sistemas de normalización, pues permite a los colaboradores conocer qué les espera, por lo tanto, aquellos empresarios trabajadores también establecerán las competencias que están requiriendo en su empresa, dado las entidades en la capacitación.

- e) **Identificación de la brecha de competencias.** Este modelo basado en competencias permitirá, que los trabajadores sean evaluados según una guía de las competencias necesarias para el puesto, tomando en cuenta la brecha existente de los candidatos y la necesidad de crecimiento en cuanto a capacitaciones requeridas.

1.3.5. Teoría relacionada al Desempeño Laboral

El desempeño laboral como variable dependiente, es el resultado del conjunto de competencias que posee una persona, la cual para ser evaluada es necesario tener la descripción de puestos por competencias y criterios requeridos para obtener ese puesto (López, 2009). Basado en las teorías que este brinde, planteado que el desempeño laboral será referido en función a lo desempeñado por parte de los trabajadores, con el fin de llegar a cumplir los objetivos propuestos por la empresa.

Perdomo (2011), abordó cronológicamente los conceptos de autores para desarrollarlos nacionalmente e internacional sobre Evaluación del desempeño:

Byars & Rue (1973) citado por Perdomo (2011), afirmó que el rendimiento laboral y su evaluación es aquel procedimiento en la cual se le informa a sus trabajadores la manera en que se desenvuelven en su trabajo. Con el fin de elaborar planes de mejora.

Santos (1999) citado por Perdomo (2011), señaló que consiste en un proceso que tiene la intención de valorar de la mejor manera sistemáticamente el desempeño de los trabajadores. Midiendo la base del trabajo realizado, mediante objetivos cumplidos y responsabilidades asumidas.

Espinosa (2000) citado por Perdomo (2011), sostuvo que es la identidad y medida de los objetivos de trabajo que desempeña un trabajador, evaluando la manera que emplean los recursos a su favor, para desarrollar sus actividades.

Martínez (2002) citado por Perdomo (2011), dijo que es medir el grado en el que cada colaborador por medio de sus habilidades para alcanzar sus objetivos (eficacia), también la forma de utilización de recursos para alcanzar dichos objetivos (eficiencia).

Morales (2009) citado por Perdomo (2011), conceptualizó que la evaluación de su rendimiento se realiza a través de un procedimiento continuo y periódico que se realiza para alcanzar las metas de la organización, lo realiza el jefe superior inmediato. Tomando en cuenta las competencias que posee el trabajador y los resultados de éstos.

1.3.6. Desempeño laboral

1.3.7. Evaluación del Desempeño laboral

En las empresas, al momento de evaluar el rendimiento y desempeño, se empleará para distintos fines. De modo que, el área administrativa y su gestión lo evaluará con el fin de tomar decisiones precisas de recursos humanos, los cuales ayudarán al momento de ascender, realizar transferencias o en algunas ocasiones despidos. Cuando se identifican las necesidades de entrenamiento y crecimiento, señalando habilidades y capacidades de los trabajadores que en su mayoría son inadecuadas pero que, de alguna forma, se podrá modificar previo a ello aplicando estrategias óptimas (Velasco, 2012).

1.3.8. Importancia del Desempeño laboral

La evaluación del desempeño sirve, como un criterio en el proceso de selección muy importante ya que, por medio de ella, se pondrán detectar las áreas en las que se tenga que aplicar estrategias de mejora que aporten a una eficiencia en el desarrollo de las tareas. El desempeño laboral es la habilidad con la que cuenta el colaborador para brindar una respuesta exitosa a una demanda dificultosa, llevando a cabo una función o actividad asignada.

1.3.9. Dimensiones de Desempeño Laboral

Mendoza (2013), Afirmó que existen varios motivos por lo que se requiere una evaluación del rendimiento de los trabajadores en las empresas. Puede ser para diferenciar a los trabajadores, apoya a impulsar un monitoreo de actividades sirviendo de motivación para que los trabajadores mejoren sus actividades. Como principales dimensiones de desempeño laboral, existen:

Nivel de evaluación de la actitud.

Colaboración en el trabajo: Es el procedimiento donde estarán integrados todos los individuos de manera grupal, con el fin de lograr metas difíciles de realizarlas por sí solos o para ayudar en el alcance de propósitos que otros individuos no hayan podido realizar por ellos mismos. Los colaboradores siempre deben involucrarse en el proceso de trabajo y objetivos que tienen determinado los superiores para lograr su compromiso efectivo.

Proceso que involucra el trabajo

Disciplina: Definida en el desempeño como la virtud de realizar normas dadas, cuyas reglas a nivel general brindarán el efectivo cumplimiento de estas, ahí reside la conducta laboral, donde influye en la obediencia del código conductual y moral. Dentro de las empresas la obediencia de los colaboradores es un requisito para lograr la buena actitud organizacional dentro las empresas.

Nivel de disciplina

Esfuerzo personal: Empieza desde aquella persona que, con ímpetu y anhelo propio, se preguntará constantemente cuál es el grado de rendimiento y calidad del desempeño de sus actividades, de esta manera ellos están buscando la perfección de sus conocimientos profesionales, y de alguna manera podrían constituir una institución pública. La dedicación del trabajo siempre será un compromiso y algo positivo para los trabajadores dentro las empresas, con esto se logrará mayor compromiso y eficacia dentro la organización.

Nivel de esfuerzo personal

Trabajo en equipo: Este nivel suele ser de gran efectividad, puesto que los trabajadores anhelarán la ayuda entre compañeros, realizando actividades similares y gracias a ello, debe considerar que los colaboradores cuenten con vínculos allegados con el resto de trabajadores de la empresa, tomando en cuenta y tolerando sus pensamientos y opiniones, de manera que todos tengan pre disposición para realizar un trabajo grupal. El líder dentro de las empresas siempre tiene que coordinar y trabajar conjuntamente con sus colaboradores para lograr los objetivos previstos.

Nivel de trabajo en equipo

Conocimiento del trabajo, Creatividad e iniciativa: En el momento particular en que el trabajador tenga la experiencia para desenvolverse frente a situaciones que acontecen bajo las responsabilidades, por lo que llegan a tomar un valor en sentido común, en los que se podrán reflejar estados de ánimos aplaudibles frente a una mejora en el rendimiento de sus labores. El colaborador debe de tomar el compromiso y tener iniciativa en su campo de trabajo, cuando se nota los problemas y limitaciones para lograr mejorar las condiciones de trabajo y metas en la organización.

Nivel de conocimiento

Asistencia y puntualidad: Es la conducta del individuo considerada en distintas sociedades como una cualidad de lograr organizarse cronológicamente con el fin de cumplir una actividad destinada o salir victorioso de una responsabilidad en un tiempo inferior al señalado o comprometido a otra persona. La organización cuando logra tener identidad con sus colaboradores sobre los valores éticos como la responsabilidad y cumplir con los horarios será positivo en el campo laboral.

Nivel de Asistencia

1.4. Formulación del Problema

¿Cómo la aplicación de las estrategias de competencias laborales genéricas mejorará el desempeño de los colaboradores administrativos en la clínica del pacífico, Chiclayo, 2017?

1.5. Justificación del estudio

Justificación Teórica

El enfoque de las estrategias de competencias genéricas en el desempeño laboral hoy en día, es uno de los temas prioritarios en las organizaciones, a nivel nacional e internacional. Como una de las principales fuentes de crecimiento organizacional, ya que tendrá un efecto positivo en el desempeño de todos colaboradores, y como principales beneficios se tendrá una mejora en la atención de clientes y alcanzar objetivos deseados por la organización.

Justificación metodológica

La investigación se encontró justificada en un diseño y modelo metodológico claro descrito por (Hernández, Fernández & Baptista, 2014), quienes hicieron referencia sobre el diseño pre experimental haciendo alusión a la medida de la variable dependiente tal y como se ha establecido en la investigación, realizando una manipulación parcial.

Justificación Práctica

La investigación presenta una justificación práctica con respecto al instrumento planteado, permitiendo brindar un aporte a las empresas del mismo rubro, con el fin de hacer uso de las estrategias planteadas en la investigación con la finalidad de que éstas lleguen a ser efectivas.

La pertinencia tecnológica:

Permitirán implementar estrategias de competencias genéricas laborales para lograr una eficiencia en la empresa de esta manera se mejora el desempeño de cada trabajador con un mejor conocimiento en su respectiva área especializada.

La relevancia del proyecto:

Se justifica mediante la relevancia del proyecto a mejorar el desempeño laboral de los colaboradores administrativos en la Clínica del pacífico Chiclayo, poniendo en práctica las estrategias de competencias genéricas laborales, cumpliendo con los objetivos propuestos por la empresa. De manera eficaz.

1.6. Hipótesis:

Hi: La aplicación de las estrategias de competencias laborales genéricas mejorará el desempeño de los colaboradores del área administrativa de la clínica del Pacífico, Chiclayo, 2017.

H0: La aplicación de las estrategias de competencia laborales genéricas no mejorará el desempeño de los colaboradores del área administrativa de la clínica del pacífico, Chiclayo, 2017.

1.7 Objetivos

1.7.1. Objetivo general:

- Aplicar las estrategias de competencias laborales genéricas para mejorar el desempeño de los colaboradores del área administrativa en la clínica del pacífico, Chiclayo, 2017

1.7.2. Objetivos específicos:

- Diagnosticar la situación actual respecto al desempeño laboral de los colaboradores del área administrativa de la Clínica del Pacífico, Chiclayo.
- Diseñar las estrategias de competencias laborales genéricas para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores del área administrativa de la Clínica del Pacífico, Chiclayo.
- Evaluar y comparar el desempeño laboral de los colaboradores del área administrativa luego de haberse aplicado las estrategias de competencias laborales genéricas en la Clínica del Pacífico, Chiclayo.

II. METODO

2.1. Diseño de Investigación

La investigación contó con un diseño pre experimental, puesto que Hernández, Fernández & Baptista (2014), mencionaron que el este diseño responde a una intervención en cuanto a la variable dependiente, misma que permitió determinar un diagnóstico sobre el problema siendo la propuesta la que permitirá solucionar el problema identificado, por lo que se describirá la situación identificada mediante los instrumentos, por ende, su tipo se torna descriptivo. Por último, el enfoque temporal es el longitudinal, ya que no se aplicó la encuesta en un solo momento a la muestra, sino que se realizó de manera separada en dos momentos diferentes.

El esquema con el que se necesitará llegar a responder los objetivos planteados es el siguiente:

G: O1 ----- X -----O2

Dónde:

G: Grupo de estudio

O1: Evaluación del desempeño laboral

X: Aplicación de estrategias de competencias laborales genéricas

O2: Evaluación del desempeño laboral posterior a la aplicación de las estrategias de competencias laborales genéricas

2.2. Variables, Operacionalización

2.2.1. Variables

Variable Independiente: Estrategias de competencias laborales genéricas.

Definición conceptual: Las estrategias de competencias laborales genéricas, corresponde a un plan que integra las principales metas y políticas de una organización, donde la correcta aplicación logrará unos cambios visibles en el entorno. Según lo mencionado por el autor (Montoya, 2009).

Definición operacional: las competencias son un conjunto de destrezas, habilidades, características, conocimientos y actitudes, con las cuales se busca evaluar lo que realmente predice un buen desempeño en el trabajo.

Variable Dependiente: Desempeño laboral.

Definición conceptual: El desempeño laboral como variable dependiente, es el resultado del conjunto de competencias que posee una persona, la cual para ser evaluada es necesario tener la descripción de puestos por competencias y criterios requeridos para obtener ese puesto (López, 2009)

Definición operacional: es la identificación y medición de los objetivos de trabajo que desempeña un trabajador, evaluando la forma en que utiliza los recursos a su favor, para desarrollar sus actividades.

Tabla 1. Operacionalización de variables

Variable Dependiente	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento	Escala
Desempeño laboral	El desempeño laboral es el resultado del conjunto de competencias que posee una persona, la cual para ser evaluada es necesario tener la descripción de puestos por competencias y criterios requeridos para obtener ese puesto (López, 2009)	Actitud	Colaboración en el trabajo	1,2,3,4,5,6,7,8,9	Cuestionario	Ordinal
		Proceso que involucra el trabajo	Disciplina	10,11		
			Esfuerzo personal	12,13		
			Trabajo en equipo	14,15		
			Conocimiento del trabajo, creatividad e iniciativa	16,17,18		
			Asistencia y puntualidad	19,20		

Fuente: Elaboración propia

2.3. Población y Muestra

2.3.1. Población

La población se encontró conformada por los colaboradores del área administrativa de la Clínica del Pacífico, los cuales, según el registro de la empresa, estos ascienden a un total de 34 personas, entre personal de atención directa al cliente, archivistas documentarios, gestión publicitaria, entre otros.

Población de los colaboradores de la Clínica del Pacífico

Tabla 2 Población del área administrativa de la clínica del Pacífico

Área Administrativa	Nº
Admisión	11
Recursos Humanos	2
Facturación	5
Archivo HC	7
Contabilidad	6
Logística	2
Secretaría de gerencia	1
Total	34

Fuente: Elaboración Propia

2.3.2. Muestra

La muestra estuvo conformada por el mismo tamaño de la población, ya que ésta fue pequeña, siendo un total de 34 unidades de análisis que corresponde a los colaboradores del área administrativa.

2.3.3. Muestreo

El muestreo corresponde al análisis y recepción de los datos necesarios para dar respuesta a los objetivos planteados en la investigación, los cuales pueden ser personas u objetos que cuentan con las mismas características del grupo al que pertenecen, siendo ello un requisito fundamental para seleccionar las unidades de análisis, ya que de ser así se podrá inferir las conclusiones dadas para la muestra a la población.

El muestreo correspondió a uno de tipo no probabilístico, donde se seleccionaron a los colaboradores del área administrativa de la Clínica del pacífico, de acuerdo a los criterios de inclusión y exclusión:

Criterios de inclusión: Colaboradores del área administrativa con más de un año laborando en la Clínica del pacífico.

Criterios de exclusión: Colaboradores del área administrativa con menos de un año laborando en la Clínica del pacífico.

2.3.4. Unidad de análisis

Un colaborador del área administrativa de la Clínica del pacífico.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

2.4.1. Técnicas

Se empleó como técnica de recolección primaria de datos la encuesta, técnica muy usual en las investigaciones cuantitativas, las cuales son realizadas con el fin de recabar información respecto al fenómeno o hecho que es objeto de estudio (Hernández, Fernández & Baptista, 2014). Consiste en una técnica mediante la cual se plantea un instrumento estructurado de acuerdo a la variable, dimensiones e indicadores de estudio, permitiendo medir la variable en estudio, en este caso, desempeño laboral.

Como segunda técnica se utilizó la entrevista, la cual permite establecer una comunicación directa entre el entrevistador (autor de la investigación) y entrevistado (representante del área administrativa), de forma que el segunda responde a una serie de preguntas que permitan medir la variable en estudio (Hernández, Fernández & Baptista, 2014), en este caso, las estrategias de competencias laborales genéricas.

2.4.2. Instrumentos

El instrumento empleado fue el cuestionario el cual se encontró estructurado de acuerdo a la Operacionalización de la variable a analizar: Desempeño laboral, siendo un total de 20 preguntas formuladas a los colaboradores del área administrativa de la Clínica del pacífico. Este instrumento será aplicado dos veces, puesto que el diseño de la investi-

gación corresponde al pre experimental, es decir, se tendrá un pre test y un post test, en cada uno de estos, se aplicará el cuestionario.

Como segundo instrumento se empleó la guía de entrevista, la cual estuvo compuesta por 10 preguntas, formuladas al representante del área administrativa de la Clínica del pacífico.

2.4.3. Validez

La validación de los instrumentos empleados, correspondió al uso del denominado Método Delphi o también llamado Juicio de expertos. Este consistió en la emisión del juicio de valor de tres expertos, quienes evaluaron de acuerdo a los criterios de rigor científico, el contenido y forma de los instrumentos, para luego emitir su veredicto; posterior a ello es que se prosiguió a la aplicación de los mismo.

2.4.4. Confiabilidad

La confiabilidad fue realizada mediante la prueba de Cronbach la cual es empleada para encuestas de escala Likert, misma que presenta una escala de 0 a la unidad, siendo el valor mínimo de aceptación el 0.5.

Tras la prueba realizada de Cronbach, este mostró un resultado total de 0.816, el cual permite demostrar que el instrumento es bueno y coherente. Dicha prueba se realizó mediante una prueba piloto con una muestra similar formada por 30 personas con similares características, la cual se encuentra ubicada en anexos.

2.5. Métodos de análisis de datos

Entre los métodos empleados se encuentra el inductivo ya que a partir de un análisis de aspectos particulares se puede generar una solución a manera general en la empresa, por otro lado, se empleará técnicas cuantitativas, las cuales responden al análisis de confiabilidad además de la tabulación necesaria mediante el programa Microsoft Excel y el SPSS, los cuales serán necesarios para la tabulación y las tablas de frecuencias correspondientes.

2.6. Aspectos éticos

Entre los aspectos éticos con el que contó la investigación se encontraron los siguientes:

Respeto por la propiedad intelectual, ya que toda la investigación se encontró correctamente citada, permitiendo no acaparar ni adueñarse de ningún tipo de conocimiento que no corresponde al investigador.

Objetividad, debido a que el problema analizado es un caso latente y real por lo que la información presentada con respecto a la empresa, es objetiva y verídica.

Confidencialidad, debido a que el instrumento será realizado de manera confidencial sin detallar el nombre de los encuestados por lo que es de carácter anónimo.

III. RESULTADOS

Resultados de los instrumentos aplicados.

De acuerdo a los instrumentos aplicados, el primero, cuestionario, a los colaboradores del área administrativa de la Clínica del Pacífico, se obtuvo, en su mayoría, los trabajadores manifestaron estar en desacuerdo con aspectos como: existencia de colaboración en el trabajo, Disciplina, Esfuerzo personal, Trabajo en equipo, Conocimiento del trabajo, creatividad e iniciativa, y asistencia y puntualidad (indicadores de la variable Desempeño laboral), donde muchos manifestaron la presencia de deficiencias cuando desarrollan las funciones y/o responsabilidades de los puestos o cargos que tienen dentro de la Clínica, teniendo muchas veces discusiones entre ellos mismos por diferencias de opinión respecto a cómo se desempeñan en el área administrativa.

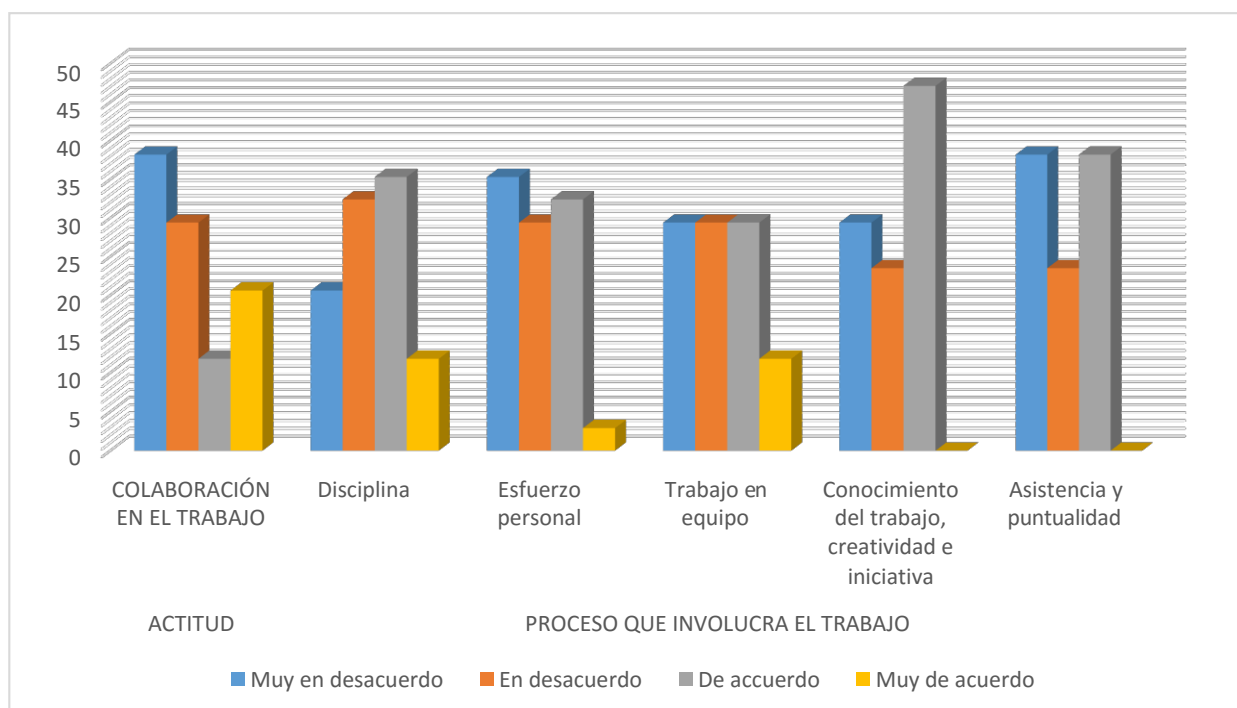


Figura 1. Diagnóstico de la situación de la empresa

Por otro lado, la entrevista aplicada al representante de la Clínica, mostró, que el mando del área administrativa de la Clínica tiene pleno conocimiento de lo que viene ocurriendo en el área, tratando muchas veces de plantear soluciones a dichos eventos, pero las falencias en las competencias laborales de los trabajadores, muchas veces dificulta la aplicación de éstos. Según el representante, señala que los trabajadores del área, algunos de

ellos no cumplen a cabalidad el perfil del puesto que ocupan, sea en conocimientos técnicos y peor aún en habilidades blandas. En ese sentido se evidenció la carencia de estrategias de competencias laborales genéricas en la empresa, donde muchas veces no se cuenta con herramientas adecuadas para desarrollar o implantar competencias fundamentales para el desarrollo de las funciones de los trabajadores, cuestión relevante para una organización que forma parte de un sector tan sensible como lo es la Salud.

3.1. Objetivo Específico 1

Diagnosticar la situación actual respecto al desempeño laboral de los colaboradores del área administrativa de la Clínica del Pacífico (Pre test)

Tabla 3

Primera Dimensión: Actitud Pre test

Nº	Pregunta	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
1	Considera que sus compañeros de trabajo muestran colaboración en el desarrollo de las tareas requeridas por el área administrativa.	38.2%	29.4%	0.0%	11.8%	20.6%	100%
2	Muestra una actitud positiva frente a algún problema dentro del área de trabajo.	29.4%	23.5%	0.0%	26.5%	20.6%	100%
3	Considera que sus compañeros de trabajo siempre muestran predisposición a brindar ayuda con cualquier problema suscitado en su área laboral.	52.9%	29.4%	0.0%	5.9%	11.8%	100%
4	Colabora participativamente en situaciones problemáticas que puedan ocurrir en otras áreas siempre y cuando se encuentre a su alcance.	44.1%	32.4%	0.0%	5.9%	17.6%	100%
5	Ante una situación problemática se muestra usted de manera indiferente, no buscando posibles soluciones.	32.4%	32.4%	0.0%	11.8%	23.5%	100%
6	Se muestra presto a trabajar en colaboración con los demás con el único fin de brindar solución a problemas presentados en la clínica.	35.3%	41.2%	0.0%	5.9%	17.6%	100%
7	Suele no involucrarte en situaciones conflictivas.	35.3%	29.4%	0.0%	17.6%	17.6%	100%
8	Cuando te encomiendan a solucionar un problema dentro de la empresa tú lo tomas de la mejor manera.	41.2%	35.3%	0.0%	0.0%	23.5%	100%
9	Presentas una buena relación con tus compañeros de trabajo	47.1%	29.4%	0.0%	11.8%	11.8%	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los 34 colaboradores del área administrativa de la clínica del Pacífico

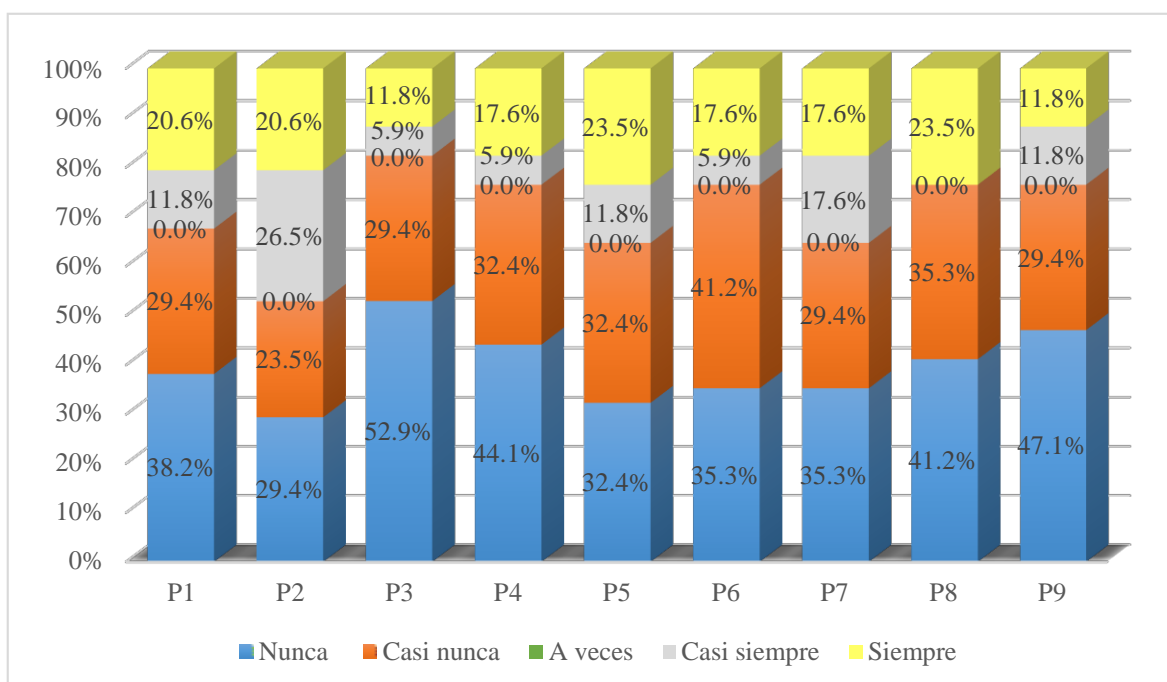


Figura 2. Primera dimensión Actitud Pre Test

Interpretación: Con el fin de poder diagnosticar la situación actual de los trabajadores administrativos de la clínica el pacífico, se preguntó a los encuestados sobre la actitud que tienen en cuanto a la colaboración existente en su entorno laboral; se determinó que el 38.2 % de los trabajadores respondieron nunca, también el 29.4% de los encuestados casi nunca, mientras que el 20.6% respondieron siempre y también un 11.8% de los trabajadores casi siempre. La situación actual demuestra un problema en cuanto al clima laboral y que a la larga puede perjudicar el desempeño laboral y con esta situación afectaría el reconocimiento de la clínica; cabe mencionar que la proporción de encuestados que consideran que no hay una adecuada colaboración laboral es representado por el 67.6% del total encuestado.

Y en cuanto a la actitud positiva que tienen los colaboradores frente a la presencia de problemas internos del área; el 29.4% de los encuestados respondieron nunca, por otro lado, un 26.5% de los encuestados casi siempre, mientras que un 23.5% casi nunca y finalmente el 20.6% respondieron que siempre tienen una actitud positiva frente a cualquier problema presentado en el trabajo. La mayor proporción de los encuestados (52.9%) consideran que no se muestra esa actitud positiva en el trabajo, quizá esto se deba a la dificultad del problema presentado, y considerando la poca colaboración entre ellos, dichos problemas agravan el trabajo administrativo entre los colaboradores.

En cuanto a la consideración que tienen los colaboradores administrativos sobre la predisposición que tienen sus compañeros para brindar ayuda a su área laboral, el 52.9% de los encuestados respondieron nunca, seguido de un 29.4% quienes respondieron casi nunca, por otro lado, el 11.8% siempre y el 5.9% quienes manifestaron que casi siempre sus compañeros de trabajo brindan colaboración para resolver determinado problema que pueda suceder dentro del área en el que laboran. Esta situación no es buena, puesto que para que todo proceso de trabajo sea el más adecuado, es necesario tener la cooperación de más personas involucrados en el trabajo.

También se preguntó si cada colaborador encuestado participa en situaciones problemáticas que puedan ocurrir en otras áreas, siempre y cuando este a su alcance; se determinó que el 44.1% respondieron nunca, seguido de un 32.4% quienes respondieron casi nunca, también un 17.6% quienes manifestaron siempre y solo un 5.9% quienes respondieron que casi siempre participan en la solución de problemas en otras áreas. Esta colaboración dependerá de la disponibilidad del tiempo y sobre el alcance que tenga que hacerse para la búsqueda de una solución.

En relación a la anterior pregunta, se preguntó qué tan indiferente son los colaboradores en cuanto a la presencia de algún problema; se determinó que el 32.4% respondieron nunca, otro 32.4% quienes respondieron casi nunca, mientras que el 23.5% siempre y un 11.8% casi siempre. Pese a que se pudo notar que la mayor proporción de encuestados no son indiferentes ante estas situaciones, lo conveniente sería que la mayor cantidad se sientan comprometidos para la solución de estos problemas.

Con respecto a que, si existe colaboración con el fin de solucionar los problemas generales en la clínica, se determinó que el 41.2% de los encuestados respondieron casi nunca, seguido de un 35.3% quienes respondieron nunca, mientras que el 17.6% siempre y solo el 5.9% casi siempre. En cuanto a la determinación del compromiso que tienen los colaboradores con su institución, se observó que la gran mayoría de los encuestados no tienen predisposición para el trabajo en equipo y en la búsqueda de alguna solución que afecte el correcto desempeño de la clínica.

En cuanto a la participación de situaciones conflictivas que se presentan en el área, se determinó que el 35.3% de los encuestados respondieron que nunca se involucran en esos problemas, también un 29.4% quienes respondieron casi nunca, en cambio un 17.6% quienes respondieron que siempre y otro 17.6% quienes respondieron que casi siempre son partícipes de esas situaciones conflictivas.

También se preguntó cómo reaccionan los colaboradores cuando se les asignan una responsabilidad para determinado problema; se determinó que el 41.2% de los encuestados respondieron nunca, seguido de un 35.3% casi nunca y un 23.5% quienes manifestaron que siempre toman de la mejor manera cuando se les asignan tomar responsabilidad ante cualquier problema. Nuevamente esto es reflejo de falta de compromiso y capacidad que posee los colaboradores, y es por motivos de que no quieren ser responsables por temen hacer algo mal.

Y finalmente se preguntó si existen buena relación con sus compañeros de trabajo; se determinó que el 47.1% de los encuestados respondieron nunca, seguido de un 29.4% quienes respondieron casi nunca, mientras que un 11.8% respondieron casi siempre y otro 11.8% quienes manifestaron que siempre tienen buena relación con sus compañeros.

En general con respecto a la dimensión de actitud en los trabajadores administrativos, se puede concluir que existe un bajo nivel de actitud, que depende del trabajo de equipo, la iniciativa para la solución de problemas para el cumplimiento de los objetivos y que benefician al área administrativa y a la clínica el Pacífico.

Tabla 4*Segunda Dimensión: Proceso que involucra el trabajo Pre test.*

Nº	Pregunta	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
10	Se muestra siempre disciplinado dentro de su área laboral.	20.6%	32.4%	0.0%	35.3%	11.7%	100%
11	Siempre cuenta con un rendimiento adecuado en cuanto a lo programado en la empresa.	50.0%	26.5%	0.0%	23.5%	0.0%	100%
12	Se esfuerza en cumplir con las metas u objetivos del área con respecto a sus labores asignadas.	35.3%	29.4%	0.0%	32.4%	2.9%	100%
13	Siempre que sucede algún inconveniente realiza el mejor esfuerzo por solucionarlo.	32.4%	23.5%	0.0%	35.3%	8.8%	100%
14	Presenta una buena disposición y actitud para el trabajo en equipo.	29.4%	29.4%	0.0%	29.4%	11.8%	100%
15	Cuando existen problemas dentro del área de trabajo trata de solucionarlo sumando esfuerzo y dedicación.	23.5%	38.2%	0.0%	26.5%	11.8%	100%
16	Dentro del área administrativa de la clínica muestra conocimiento de sus funciones, y de lo que se debe realizar con respecto a su cargo.	29.4%	23.5%	0.0%	47.1%	0.0%	100%
17	Cuando hay un problema dentro de su empresa tiene la creatividad necesaria para solucionarlo.	44.1%	26.5%	0.0%	29.4%	0.0%	100%
18	Contribuye siempre a tener la iniciativa necesaria para solucionar los inconvenientes presentes en el área de trabajo.	20.6%	38.2%	0.0%	26.5%	14.7%	100%
19	Presenta un buen nivel de puntualidad al momento de llegar a la clínica.	38.3%	23.4%	0.0%	38.3%	0.0%	100%
20	Difícilmente deja de asistir a la empresa por lo que presenta un rendimiento de asistencia adecuado.	29.4%	41.2%	0.0%	20.6%	8.8%	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los 34 colaboradores del área administrativa de la clínica del Pacífico.

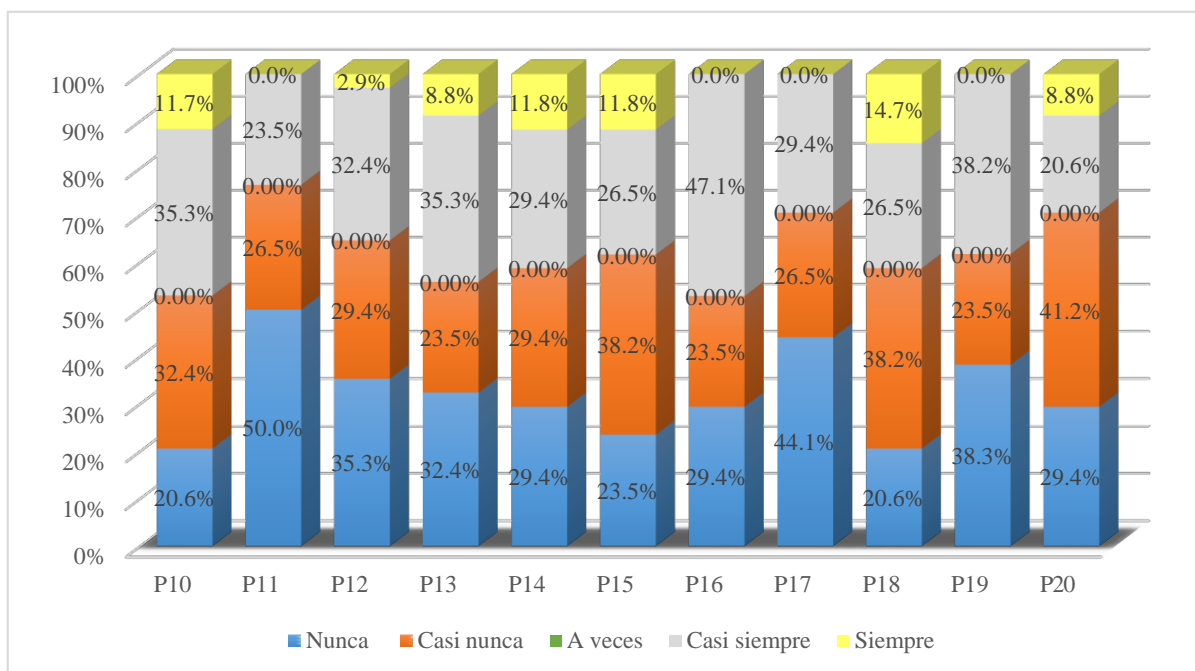


Figura 3. Segunda dimensión Proceso que involucra el trabajo Pre test.

Interpretación: En la tabla 2 y figura 2 se muestran los resultados con respecto a la pregunta sobre la presencia de disciplina en el ámbito laboral de los trabajadores administrativos; se determinó que el 35.3% de los trabajadores encuestados respondieron que casi siempre, mientras que el 32.4% casi nunca, así como también un 20.6% los cuales opinaron que nunca y solo un 11.7% de los trabajadores respondieron que siempre mantienen una buena disciplina en su trabajo. Tras lo obtenido, es evidente un problema en cuanto a un proceso administrativo no disciplinado, dado que se determinó que más de la mitad los encuestados (53%) opinaron esta falencia en el trabajo; la falta de disciplina en el trabajo es la presencia de la falta de un compromiso laboral y por ende la falta del compromiso en valores institucionales.

Y relacionado a la falta disciplina, se preguntó a los encuestados si tienen un adecuado rendimiento en cuanto a sus programaciones; se determinó que el 50% de los encuestados respondieron nunca, también un 26.5% consideran casi nunca y solo el 23.5% respondieron que casi siempre demuestran un adecuado rendimiento laboral. La presencia de la falta de disciplina en los trabajadores lleva como consecuencia a un bajo rendimiento laboral, y dado a los resultados encontrados, el 76.5% de los encuestados muestran un desacuerdo del buen rendimiento de los colaboradores del área administrativa.

Con respecto a las opiniones de los trabajadores en cuanto a la consideración que tienen sobre el esfuerzo de sus compañeros de trabajo para alcanzar los objetivos del área en el que laboran; se determinó que el 35.3% de los trabajadores respondieron nunca, mientras que un 32.4% respondieron casi siempre, por otro lado, un 29.4% respondieron casi nunca y finalmente solo un 2.9% respondió que siempre se esfuerzan en cumplir con sus metas asignadas. De las situaciones antes mencionadas sobre actitudes y rendimientos de los colaboradores administrativos, los cuales son situaciones directas con el cumplimiento de objetivos, en este caso, el total de encuestados que opinaron sobre el poco esfuerzo para el cumplimiento de objetivos es del 64.7%; estos resultados no son muy alentadores en cuanto al correcto desempeño laboral.

También se preguntó sobre que tanto se esfuerzan los trabajadores ante la solución de algún inconveniente presentado en su área de trabajo; se determinó que el 35.3% de los trabajadores respondieron casi siempre, mientras que un 32.4% respondieron nunca, seguido de un 23.5% los cuales respondieron casi nunca y finalmente solo un 8.8% de los encuestados manifestaron que siempre se esfuerzan cuando se presenta algún inconveniente. En relación con la anterior pregunta, el 55.9% del total de encuestados opinaron que no se muestra mucho esfuerzo en cuanto a la solución de problemas, esto muestra un claro problema de colaboración interno en el área administrativa.

Con respecto a las opiniones de los trabajadores en cuanto a sus actitudes sobre el trabajo en equipo; se determinó que el 29.4% de los trabajadores encuestados respondieron nunca, también otro 29.4% quienes respondieron casi nunca, mientras que otro 29.4% respondieron casi siempre y solo el 11.8% de los encuestados respondieron que siempre tienen disposición para el trabajo en equipo. Como se mencionó anteriormente sobre las actitudes para la colaboración en la resolución de problemas, esto forma parte de la colaboración entre compañeros y actividad fundamental para el progreso de determinado proceso, pero la situación actual refleja la falta de capacidad de trabajo en equipo, dado que el 58.8% de los trabajadores encuestados respondieron que no presentan disposición al trabajo en equipo lo cual es una clara deficiencia para el cumplimiento de objetivos.

Relacionado a la anterior pregunta, se adicionó preguntar a los trabajadores encuestados con respecto al esfuerzo colectivo entre compañeros para solucionar problemas que se

presentan en el área de trabajo; en el cuál se determinó que el 38.2% de los encuestados respondieron casi nunca, mientras que el 26.5% respondieron casi siempre, por otro lado el 23.5% respondieron nunca y un 11.8% de los encuestados respondieron que siempre buscan dar solución a determinado problema con ayuda de sus compañeros. Los resultados obtenidos demuestran que la poca capacidad de solución de problemas en equipo, dado que más de la mitad de los encuestados (61.7%) describieron esta situación presente en el trabajo. La falta de compañerismo en el trabajo de equipo, debe asumirse como la falta de empatía entre sus miembros.

Con respecto a las opiniones de los trabajadores en cuanto al conocimiento de funciones asociados al cargo que poseen; se determinó que el 47.1% de los trabajadores respondieron casi siempre, mientras que el 29.4% respondieron nunca y además de un 23.5% los cuales respondieron casi nunca sobre el conocimiento de las funciones que tienen con respecto a su cargo. Los resultados muestran que no hay mucha confianza entre los trabajadores administrativos en relación a las funciones que se desempeñan internamente, dado que algunos encuestados no tienen esa confianza laboral y que a su vez esta situación también afectaría en el rendimiento de los trabajadores en cuanto al cumplimiento de los objetivos.

También se preguntó a los encuestados sobre la capacidad creativa que tienen para la solución de problemas que suceden en la empresa; tras los resultados obtenidos se determinó que el 44.1% de los encuestados respondieron nunca, también un 26.5% los cuales respondieron casi nunca y finalmente el 29.4% de los cuales respondieron casi siempre tienen esa creatividad necesaria para la solución de problemas. La falta de compromiso laboral, de actitudes y la poca relación colectiva entre los miembros, son factores que juegan un papel importante en el desarrollo de creatividad en las personas, especialmente las relaciones laborales, el cual será el inicio del surgimiento de idea para la resolución de problemas nuevos; y con lo encontrado, se afirma que el 70.6% de los trabajadores encuestados no consideran que sus compañeros tengan esa capacidad creativa para la solución de problemas.

Adicionando sobre lo tratado con la creatividad para la solución de problemas, se preguntó a los encuestados sobre si tienen iniciativa para dar solución a dichos problemas; se determinó que el 38.2% de los trabajadores respondieron casi nunca, mientras que un

26.5% respondieron casi siempre, por otro lado, el 20.6% los cuales respondieron nunca y un 14.7% los cuales respondieron que siempre tienen iniciativa para participar en la solución de problemas que se presentan en el área. Los resultados muestran algo negativo, puesto que se asume que, tras la presencia de algún problema, no hay quienes traten de tomar la responsabilidad para resolver el problema encontrado.

Con respecto a las opiniones de los trabajadores en cuanto a su puntualidad; en el cual se determinó que el 38.3% de los trabajadores encuestados respondieron casi siempre son muy puntuales, mientras que otro 38.3% de los encuestados respondieron nunca y un 23.4% respondieron casi nunca tienen un nivel de puntualidad. Dada las opiniones de los encuestados, esta situación sería un resultado de la falta de compromiso laboral y responsabilidad por parte de algunos trabajadores; siendo un total de encuestados (61.7%) los que respondieron negativamente sobre la puntualidad en el centro de labores.

También se muestran los resultados respecto a las opiniones de los trabajadores en cuanto al buen rendimiento de sus asistencias al trabajo; se determinó que el 41.2% de los trabajadores encuestados respondieron casi nunca, también un 29.4% quienes respondieron nunca, por otro lado, un 20.6% los cuales respondieron casi siempre y solo un 8.8% respondieron que siempre tienen un buen rendimiento sobre la asistencia a su centro de labores. Relacionado con la anterior pregunta, existe poca puntualidad en los trabajadores, quizá esto no sea constante, pero hay presencia de asistencia en el centro de labores; y según las opiniones de los encuestados, una gran mayoría considera que hay presencia de inasistencia en el centro de labores, y que además esto no es muy frecuente.

3.2. Objetivo Específico 2

Diseñar estrategias de competencias laborales genéricas para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores del área administrativa de la Clínica del Pacífico.

Tabla 5
Plan de trabajo de las estrategias a aplicar

ESTRATEGIAS	TEMA	ACTIVIDAD: ACCIÓN	DURACIÓN / FECHA	MATERIALES	RESPONSABLE	RESULTADO
IDENTIFICAR FACTORES CLAVES DE LA EMPRESA	“La Clínica del pacífico: Análisis FODA según sus colaboradores”	Caracterizar el entorno laboral: Los colaboradores comentarán cuales son, a su criterio, las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa en el mercado.	2h 30 min / 09-06-2018	-Proyector multimedia -Laptop -Lapiceros -Papel bond -Cinta	Orientador con experiencia en mentoring	Los colaboradores del área administrativa de la Clínica del pacífico conocen la situación de la empresa según su propio consenso.
DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS	“Las competencias laborales ¿Qué son? ¿Cuáles son? ¿Por qué son importantes?” “Mis virtudes y defectos”	Definición de competencias laborales: El orientador expone el tema a detalle. Dinámica de grupo: El orientador realiza una dinámica donde cada colaborador identifique sus competencias laborales, de acuerdo a la opinión de sus compañeros”	2h 00 min / 09-06-2018	-Proyector multimedia -Laptop -Lapiceros -Papel bond -Cinta	Orientador con experiencia en mentoring	Los colaboradores del área administrativa de la Clínica del pacífico tienen conocimientos de que son las competencias laborales y cuáles de estas ellos desarrollan.
IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL DE CADA PUESTO	“¿Cuál es mi puesto en la empresa?”	Identificación del perfil de cada puesto: El orientador (previa conversación con el representante del área administrativa) expone los puestos, responsabilidades, y funciones que se tiene en el área, mediante el uso del feedback con los colaboradores. Dinámica Best Team: El orientador entrega a cada colaborador dos tarjetas, una roja y una verde. Cada uno debe escribir en una 3 fortaleza del área, y en la otra 3 fortaleza que Debería tener el área.	2h 30min / 16-06-2018	-Proyector multimedia -Laptop -Cartulinas -Plumones	Orientador con experiencia en mentoring	Los colaboradores del área administrativa identifican las funciones del puesto que ocupan.
EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS PERSONALES	“Inteligencia emocional”	El uso de la inteligencia emocional en el trabajo: El orientador expone ‘¿Qué es la inteligencia emocional? ¿Cómo se aplica en el trabajo? Dinámica El cliente misterioso: Un miembro del grupo de colaboradores, interpretará a un cliente molesto o insatisfecho con el servicio, teniendo éste que ser convencido para elegir uno de los equipos conformados.	3h 10min / 16-06-2018	-Proyector multimedia -Laptop -Plumones -Papel bond -Lapiceros	Orientador con experiencia en mentoring	Los colaboradores del área administrativa conocen la importancia de la inteligencia emocional, además de saber cómo ponerla en acción.

Fuente: Elaboración propia.

3.3. Objetivo Especifico 3

Evaluar y comparar el desempeño laboral de los colaboradores del área administrativa de la Clínica del Pacífico luego de haberse aplicado las estrategias de competencias laborales genéricas. (Post test)

Tabla 6

Primera Dimensión: Actitud Pos test

Nº	Pregunta	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
1	Considera que sus compañeros de trabajo muestran colaboración en el desarrollo de las tareas requeridas por el área administrativa.	0.0%	0.0%	20.6%	50.0%	29.4%	100%
2	Muestra una actitud positiva frente a algún problema dentro del área de trabajo.	0.0%	0.0%	0.0%	47.1%	52.9%	100%
3	Considera que sus compañeros de trabajo siempre muestran predisposición a brindar ayuda con cualquier problema suscitado en su área laboral.	0.0%	0.0%	44.12%	38.24%	17.65%	100%
4	Colabora participativamente en situaciones problemáticas que puedan ocurrir en otras áreas siempre y cuando se encuentre a su alcance.	0.0%	0.0%	29.41%	41.18%	29.41%	100%
5	Ante una situación problemática se muestra usted de manera indiferente, no buscando posibles soluciones.	0.0%	0.0%	32.35%	35.29%	32.35%	100%
6	Se muestra presto a trabajar en colaboración con los demás con el único fin de brindar solución a problemas presentados en la clínica.	0.0%	0.0%	20.6%	29.4%	50.0%	100%
7	Suele no involucrarte en situaciones conflictivas.	0.0%	0.0%	26.5%	38.2%	35.3%	100%
8	Cuando te encomiendan a solucionar un problema dentro de la empresa tú lo tomas de la mejor manera.	0.0%	0.0%	32.4%	26.5%	41.1%	100%
9	Presentas una buena relación con tus compañeros de trabajo	0.0%	0.0%	29.4%	32.4%	38.2%	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los 34 colaboradores del área administrativa de la clínica del Pacífico

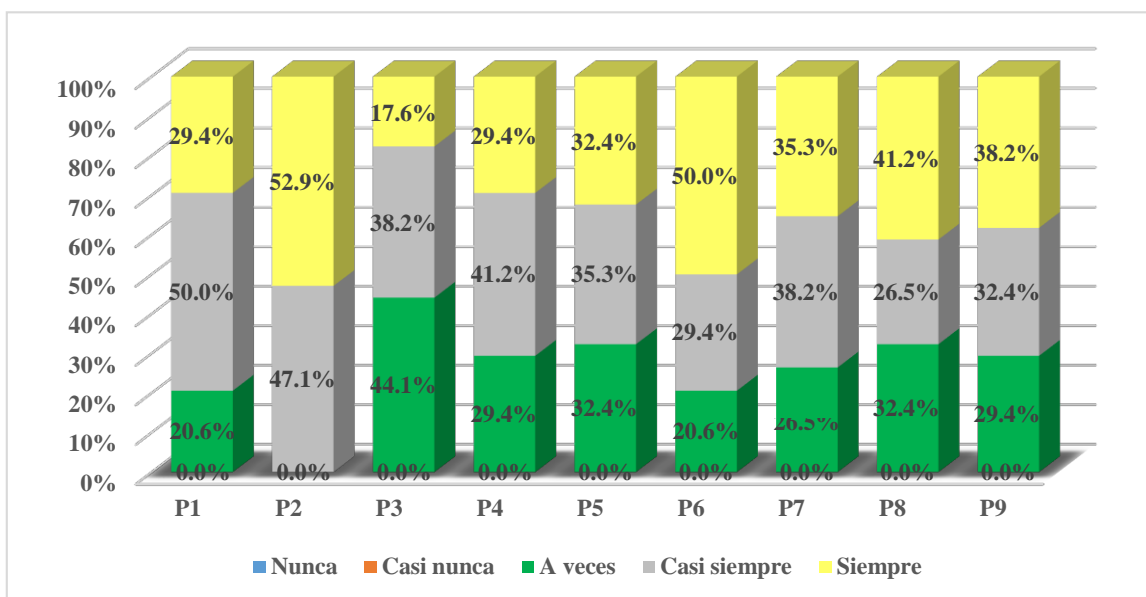


Figura 4. Primera dimensión Actitud Pos test

Interpretación: En la tabla 4 y figura 4 se muestran los resultados con respecto a la pregunta sobre la presencia de colaboración en el desarrollo de tareas requeridas en el área administrativa después de la aplicación de las estrategias, se determinó que el 50% de los encuestados respondieron que casi siempre realizan dicha colaboración, seguido de un 29.4% quienes respondieron que siempre están dispuestos a ayudar con el fin de concluir con las actividades requeridas y un 20.6% quienes respondieron que solo a veces. Estos resultados muestran que el compañerismo y la ayuda mutua son mejor que antes, y esto es lo requerido para poder resolver problemas y cumplir con los objetivos establecidos.

Relacionado a la anterior pregunta, se preguntó a los colaboradores si tienen una actitud positiva frente a problemas que se presentan en su área de trabajo; se determinó que el 52.9% de los encuestados respondieron que se sienten preparados para poder afrontar dichos problemas y seguido del 47.1% de encuestados que manifestaron que casi siempre estarán preparados con actitud positiva ante cualquier problema. Es preciso que todos los trabajadores estén con mente positiva, puesto de esto dependerá su capacidad de resolución de problemas y con el cual contribuirá a correcto desempeño de sus actividades.

También se preguntó si tienen participación activa en solución de problemas en otras áreas cuando estas se presentan; se determinó que el 41.18% de los encuestados respondieron que casi siempre tienen deseo de participación, mientras que un 29.41% siempre y otro 29.41% solo a veces tienen esa disposición de ayudar a otras áreas. Quizá esta decisión de

apoyo esté relacionada con la disponibilidad de tiempo, y su capacidad para priorizar responsabilidades.

En cuanto a la indiferencia para buscar soluciones a determinado problema, el 35.29% de los colaboradores respondieron casi siempre se involucran a buscar soluciones a problemas que se presentan en el área, mientras que el 32.35% siempre se sienten dispuestos a ayudar en resolver problemas y otro 32.35% que solo a veces brinda su ayuda para la solución de problemas.

Para la solución de problemas, el 50% de los encuestados considera siempre se trabaja en equipo con el fin mejorar el rendimiento de la clínica, por otro lado, el 29.4% considera que casi siempre tendrá esa disposición y el 20.6% solo a veces. Este compromiso de trabajo en equipo para la solución de problemas tanto dentro de su área de trabajo como entre otras áreas que conforman la institución, es señal de un crecimiento en el compromiso con su trabajo.

En tanto a ser partícipe de problemas conflictivos dentro de la organización, el 38.2% de los encuestados casi siempre no es partícipe de dichos problemas internos, el 35.3% siempre está libre de todo problema conflictivo y el 26.5% respondió que sólo a veces no se involucran en dichos problemas.

Con respecto a la carga de responsabilidad de solución de problemas dentro de la empresa, el 41.1% de los encuestados manifestaron que siempre lo toman de la mejor manera, mientras que el 32.4% sólo a veces y el 26.5% casi siempre lo toman de una buena manera. Esto es reflejo de la buena capacidad que tienen a tomar dicha responsabilidad.

Y finalmente la última pregunta de la dimensión que consiste si los colaboradores tienen una buena relación con sus compañeros de trabajo; se determinó que el 38.2% de los encuestados respondieron que siempre tienen buenas relaciones con sus compañeros, el 32.4% casi siempre y el 29.4% solo a veces. Esto es un resultado muy favorable, puesto que esto es importante para la integración entre distintos grupos de trabajo para la cooperación en la búsqueda de una solución de problemas.

En cuanto a un análisis general sobre los resultados obtenidos en la mejora de las actitudes de los colaboradores, se puede concluir que hubo buen cambio, ya que el determinante de todo buen rendimiento se centra en el trabajo en equipo, la voluntad que se tiene para la resolución de problemas, la creatividad y compañerismo. Si este cambio se mantiene constante, esto garantizará el buen rendimiento en las actividades administrativas y al cumplimiento de los objetivos.

Tabla 7

Segunda Dimensión: Proceso que involucra el trabajo Pos Test.

Nº	Pregunta	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
10	Se muestra siempre disciplinado dentro de su área laboral.	0.0%	0.0%	20.6%	50.0%	29.4%	100%
11	Siempre cuenta con un rendimiento adecuado en cuanto a lo programado en la empresa.	0.0%	0.0%	0.0%	47.1%	52.9%	100%
12	Se esfuerza en cumplir con las metas u objetivos del área con respecto a sus labores asignadas.	0.0%	0.0%	26.5%	38.2%	35.3%	100%
13	Siempre que sucede algún inconveniente realiza el mejor esfuerzo por solucionarlo.	0.0%	0.0%	38.2%	32.4%	29.4%	100%
14	Presenta una buena disposición y actitud para el trabajo en equipo.	0.0%	0.0%	32.4%	41.2%	26.5%	100%
15	Cuando existen problemas dentro del área de trabajo trata de solucionarlo sumando esfuerzo y dedicación.	0.0%	0.0%	26.5%	44.1%	29.4%	100%
16	Dentro del área administrativa de la clínica muestra conocimiento de sus funciones, y de lo que se debe realizar con respecto a su cargo.	0.0%	0.0%	32.4%	20.6%	47.1%	100%
17	Cuando hay un problema dentro de su empresa tiene la creatividad necesaria para solucionarlo.	0.0%	0.0%	20.6%	41.2%	38.2%	100%
18	Contribuye siempre a tener la iniciativa necesaria para solucionar los inconvenientes presentes en el área de trabajo.	0.0%	0.0%	20.6%	47.1%	32.4%	100%
19	Presenta un buen nivel de puntualidad al momento de llegar a la clínica.	0.0%	0.0%	29.4%	38.2%	32.4%	100%
20	Difícilmente deja de asistir a la empresa por lo que presenta un rendimiento de asistencia adecuado.	0.0%	0.0%	35.3%	26.5%	38.2%	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los 34 colaboradores del área administrativa de la clínica del Pacífico

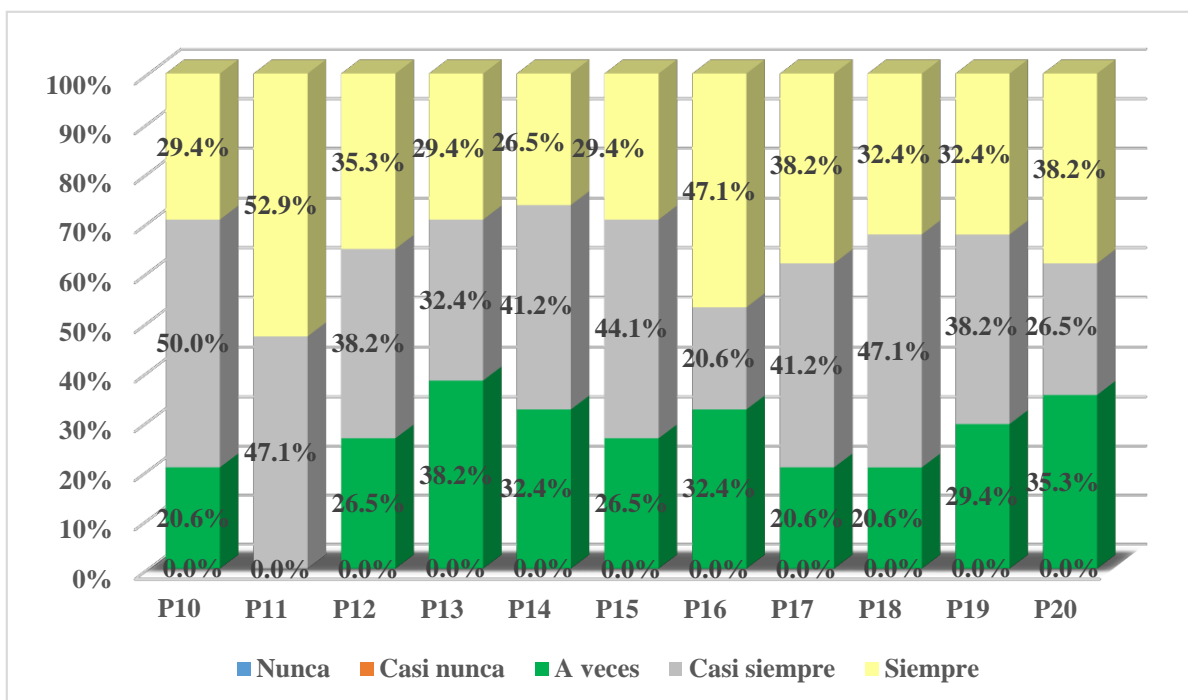


Figura 5. Segunda Dimensión: Proceso que involucra el trabajo Pos Test.

Interpretación: En la tabla 5 y figura 5, se muestran los resultados con respecto a la pregunta sobre la presencia de disciplina en el ámbito laboral, después de la aplicación de las estrategias, se determinó que el 50% de los trabajadores respondieron que casi siempre, mientras que el 29.4% respondieron que siempre y por otro lado un 20.6% respondieron que solo a veces muestran buena disciplina en su área de trabajo. Al igual que hubo cambios en la colaboración y actitudes de los trabajadores, también se evidenció el cambio positivo que hubo tras la aplicación de las estrategias dado que un 79.4% de los trabajadores encuestados respondieron positivamente en cuanto a la disciplina que presentan en su centro de labores.

Y relacionado al cambio en la disciplina, se preguntó sobre el adecuado rendimiento que presentan en el desarrollo de sus programaciones; se determinó que el 52.9% de los encuestados respondieron que siempre y también un 47.1% respondieron casi siempre con respecto al rendimiento que presentan en el trabajo. Al presenciar del cambio en la disciplina de los trabajadores es lógico que este evento se vea reflejado en un mejor rendimiento en el desempeño de las actividades programadas, y con ello al cumplimiento de los objetivos establecidos.

En cuanto a la consideración que tienen sobre el esfuerzo que hacen para el trabajo y alcanzar los objetivos establecidos por el área en el que laboran; se determinó que el 38.2% de los trabajadores respondieron casi siempre, mientras que un 35.3% respondieron siempre y por otro lado un 26.5% respondieron a veces. Como se comentó anteriormente sobre la mejoría en el rendimiento de los trabajadores, ese evento se generó por el aumento del esfuerzo de los trabajadores; y tras esta mejoría la productividad de los trabajadores contribuirá en el cumplimiento de los objetivos de área e institucionales.

Al notar tal cambio en la productividad de los trabajadores, seguidamente se preguntó las opiniones de los trabajadores en cuanto al esfuerzo que muestran para resolver problemas que se presentan en el área; se determinó que el 38.2% de los trabajadores respondieron que a veces, mientras que un 32.4% respondieron que casi siempre y seguido de un 29.4% los cuales respondieron que siempre con respecto al enunciado.

Con respecto a las opiniones de los trabajadores en cuanto a las actitudes para el trabajo en equipo; se determinó que el 41.2% de los trabajadores encuestados respondieron casi siempre, mientras que un 32.4% quienes respondieron que a veces y por otro lado un 26.5% respondieron que siempre respecto al trabajo en equipo que se desarrolla en la empresa. A diferencia de los antiguos resultados, hubo una mejora en cuanto a las opiniones con respecto a las actitudes el 67.6% de los trabajadores encuestados respondieron que tienen buenas actitudes para el desarrollo de trabajo en equipo.

Relacionado a la anterior pregunta, se adicionó preguntar a los trabajadores encuestados con respecto al esfuerzo colectivo entre compañeros para la solución de problemas que se presentan en el área de trabajo; en el cuál se determinó que el 44.1% de los encuestados respondieron que casi siempre, además un 29.4% respondieron que siempre y por otro lado el 26.5% respondieron que solo a veces lo hacen. Los resultados obtenidos demuestran que hubo un cambio de opiniones de los encuestados con respecto a la capacidad de solución de problemas en equipo; el manejo de la comunicación interna juega un papel importante en el desarrollo de capacidades colectivas para la solución de problemas.

Con respecto a las opiniones de los trabajadores en cuanto al conocimiento de sus funciones asociados al cargo que poseen; los resultados muestran que el 47.1% de los trabajadores respondieron que siempre con el enunciado, mientras que el 32.4%

respondieron que solo a veces y además de un 20.6% los cuales respondieron casi siempre tienen conocimiento de las funciones que desempeñan. Se determinó que un 67.7% de los encuestados consideran que conocen las funciones las cuales se les fueron asignadas, este cambio está en función al mejor rendimiento obtenido de los trabajadores, los cuales mejoraron gracias a las estrategias aplicadas.

También se muestran los resultados con respecto a las opiniones de los trabajadores en cuanto a la creatividad para la solución de problema, en el cual se determinó que el 41.2% de los encuestados respondieron casi siempre, también un 38.2% los cuales respondieron que siempre muestran creatividad para la solución de problemas y finalmente el 20.6% de los cuales respondieron que a veces muestran creatividad para resolver problemas que se presentan, tras la aplicación de las estrategias, se puede evidenciar que hubo un cambio en cuanto a un crecimiento de la creatividad para la solución de problemas que puedan presentarse en el área, y siendo la proporción total de encuestados que están de acuerdo con esto y es representado por un 79.4%.

Y en cuanto al incremento de la iniciativa para comprometerse con la resolución de problemas; se determinó que el 47.1% de los trabajadores respondieron casi siempre, mientras que un 32.3% respondieron que siempre tienen o contribuyen con la iniciativa y por otro lado el 20.6% los cuales respondieron que solo a veces lo hacen. En cuanto a la iniciativa que tienen los trabajadores para la resolución de problemas, el 79.4% de los trabajadores encuestados consideran que tienen esa iniciativa, esto puede traer consigo buenos resultados en cuanto a un mayor rendimiento en el trabajo, también se demuestra el compromiso que tienen los colaboradores en cuanto al cumplimiento de los objetivos, esto es porque comparten los valores establecidos con la institución.

Con respecto a las opiniones de los trabajadores en cuanto a la puntualidad que tienen para presentarse en su centro de labor; en el cual se determinó que el 38.2% de los trabajadores encuestados respondieron que casi siempre tienen buena puntualidad, mientras que un 32.4% de los encuestados respondieron que siempre tienen buena puntualidad a su trabajo y por otro lado un 29.4% respondieron que sólo a veces cumplen con una buena puntualidad. De los resultados acumulados se determinó que un 70.6% de los trabajadores encuestados consideran que tienen un buen nivel de puntualidad en el trabajo, esto surgió

con la mejora en la responsabilidad que se asigna su puesto, y al involucrarse más con los lineamientos de la empresa para el cumplimiento de objetivos.

Y finalmente se muestran los resultados con respecto a las opiniones de los trabajadores en cuanto al adecuado rendimiento de asistencias a su centro de labores, en el cual se determinó que el 38.2% de los trabajadores encuestados respondieron que consideran que siempre tienen un buen rendimiento en cuanto a su asistencia, mientras un 35.3% a veces con la afirmación y por otro lado un 26.5% los cuales respondieron que casi siempre tienen buen rendimiento en cuanto a la asistencia al centro de labores. Además, se determinó que el 64.7% de los trabajadores opinaron que tienen buen rendimiento en su asistencia al centro de trabajo, lo cual muestra una considerable mejora en cuanto a su disposición en su ámbito laboral.

Las consideraciones generales con respecto a los resultados obtenidos para esta dimensión que es el proceso que involucra el trabajo muestran que la mejora en el compromiso de los trabajadores es de vital importancia para cada proceso que se presenta en la organización, y a esto sumado la responsabilidad que tienen con el buen desarrollo de sus actividades.

3.4 Comparación del PRE TES Y POST TEST

Tabla 8

Comparación porcentual de la Primera Dimensión

	PRE	POST
P1	29.4%	50.0%
P2	23.5%	52.9%
P3	29.4%	38.2%
P4	32.4%	41.2%
P5	32.4%	35.3%
P6	35.3%	50.0%
P7	29.4%	38.2%
P8	35.3%	41.2%
P9	29.4%	38.2%

Fuente: Elaboración propia

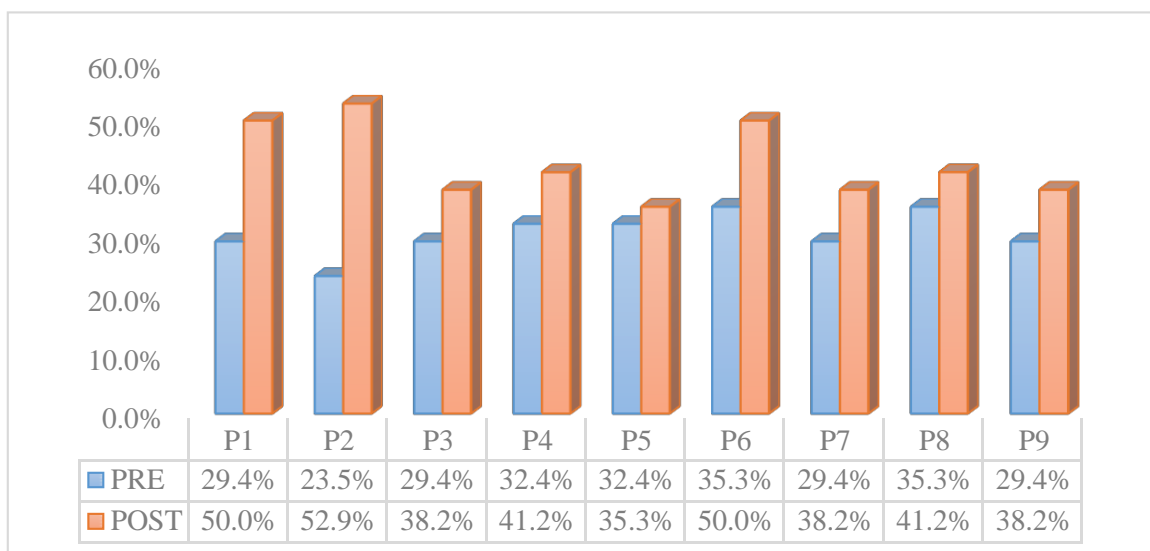


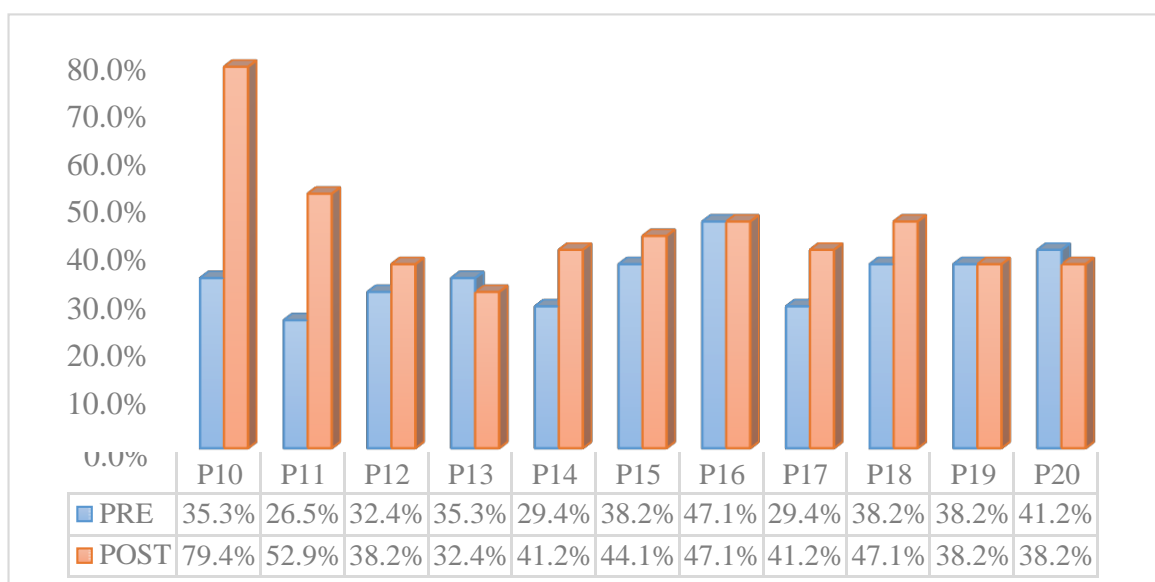
Figura 6. Comparación del Pre test y Post test de la Primera Dimensión Actitud

Interpretación. En la tabla 6 y figura 6 se muestra la comparación porcentual de cambios en las respuestas de los encuestados en cada pregunta perteneciente a la dimensión de actitud, en el cual se observa que hubo pequeñas variaciones de cambios favorables en los colaboradores administrativos después de la aplicación.

Tabla 9*Comparación porcentual de la Segunda Dimensión*

	PRE	POST
P10	35.3%	50.0%
P11	26.5%	52.9%
P12	32.4%	38.2%
P13	35.3%	32.4%
P14	29.4%	41.2%
P15	38.2%	44.1%
P16	47.1%	47.1%
P17	29.4%	41.2%
P18	38.2%	47.1%
P19	38.2%	38.2%
P20	41.2%	38.2%

Fuente: Elaboración propia

**Figura 7.** Comparación Pre Test y Pos Test de la Dimensión Proceso que involucra el trabajo.

Interpretación. En la tabla 7 y figura 7 para el caso de la segunda dimensión, también se puede observar cambios e igualdades, después de la aplicación de las estrategias de competencias laborales.

Tabla 10*Resumen descriptivo de la puntuación total obtenida en el PRE y POST test*

	Media	N	Desviación típ.	Error típ. de la media
PRE	49.18	34	6.55	1.12
POST	80.00	34	3.24	0.56

Fuente: Procesamiento de datos SPSS.

Interpretación: En la tabla 8, se muestran los resultados obtenidos de las puntuaciones totales de los trabajadores administrativos, en el que se puede observar que la puntuación promedio obtenido por los encuestados en el pre test fue de 49.18 y con una desviación de 6.55; y tras la aplicación de las estrategias genéricas para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores, se determinó que la puntuación total promedio de los encuestados fue de 80 junto a una desviación de 3.24. La comparación entre ambos resultados muestra que hubo un cambio positivo y significativo en las opiniones de cada encuestado, esto quiere decir que hubo mejoría en las competencias laborales de los trabajadores administrativos de la Clínica el Pacífico.

3.5. Contrastación de la hipótesis

Tabla 11*Prueba para la contrastación de hipótesis*

	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	Diferencias relacionadas		t	gl	Sig. (bilateral)
				Inferior	Superior			
PRE - POST	-30.824	6.654	1.141	-33.145	-28.502	-27.012	33	.000

Fuente: Procesamiento de datos SPSS.

Interpretación: Finalmente, en la tabla 9, se muestra la prueba de hipótesis para la comparación de los puntajes promedios obtenidos de los trabajadores, y dado que la significancia bilateral obtenida ($\text{sig}=0.000$) es menor a un nivel de significancia del 0.05, hay evidencias suficientes para aceptar la hipótesis de diferencia significativa y se rechaza la hipótesis nula entre los puntajes totales promedios obtenidos en el PRE y POST test. Además, concluyéndose que, tras la aplicación de las estrategias, se llegó a la mejoría de las competencias laborales en los trabajadores administrativos de la Clínica el Pacífico.

IV. DISCUSIÓN

Con el fin de poder responder al primer objetivo que consiste en el diagnóstico situacional del desempeño laboral en los colaboradores administrativos de la Clínica del Pacífico; Guillioli (2014) menciona que las competencias laborales son un conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos y actitudes que tiene un individuo o lo que adquiere como resultado de experiencias, y con dichos factores se busca evaluar el correcto desempeño en el trabajo; además Kotter (2016) agrega la definición de competencias de una organización las cuales se dirigen en sus procesos y valores, en donde definen sus funciones y responsabilidad, a los cuales se les concede una máxima prioridad. Tras la evaluación realizada a los trabajadores administrativos de la Clínica del Pacífico, se determinó que las actitudes y desempeño de los colaboradores no son el adecuado, puesto que los resultados mostrados detallan que la mayor cantidad de colaboradores no brindaron una respuesta positiva según las preguntas planteadas. Se identificó problemas en cuanto a actitudes, disciplina, poco esfuerzo personal y un bajo nivel en trabajo de equipo, los cuales son indispensables para generar un buen ambiente de trabajo. Dichos resultados detallan un problema interno por falta de comunicación y compromiso institucional, los cuales son un posible factor causante de un posible riesgo en el proceso administrativo y la falta de cumplimiento de los objetivos de área e institucional. En comparación con los resultados obtenidos por Vera (2016) que en su investigación concluyó que la gestión por competencias es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar nuevos desafíos que el mundo globalizado impone, esta estructura comprende de entrenamiento en el puesto de trabajo, conocimientos y capacitación. Para que aporte con los objetivos de la empresa, y por parte de la empresa también debe existir un compromiso con sus trabajadores, motivándolos a conducir a la organización al desarrollo de la ventaja comparativa.

Luego de identificarse la situación del desempeño laboral de los trabajadores administrativos, se procedió con el diseño y aplicación de estrategias que ayuden a mejorar su desempeño laboral. Para el diseño de las estrategias se consideró la teoría de Montoya (2009) quien menciona que las estrategias de competencias laborales genéricas, que corresponde a un plan que integra las principales metas y políticas de una organización, donde la correcta aplicación logrará unos cambios visibles en el entorno. Según lo

mencionado por el autor, se vio la viabilidad de estructurar un plan de estrategias que contribuyan el mejoramiento de las actitudes y competencias de los trabajadores. Al igual que Castro & Rodríguez (2013), quien en su investigación tuvo como finalidad realizar una planificación de estrategias el cual aporte al proceso de selección del talento humano.

Después de la aplicación de las estrategias a los colaboradores administrativos, se pudo evidenciar que los resultados fueron muy favorables dado que las actitudes de los colaboradores fueron mejorando, según lo que menciona el encargado del área; así mismo comentó que los procesos administrativos fueron más eficientes, ya sea en responsabilidad, compromiso y trabajo en equipo, los cuales son importantes para poder generar valor y competitividad a la Clínica. Y en comparación con los resultados obtenidos por López (2010) autor que también ejecutó un plan que ayudó a conseguir cambiar las actitudes negativas, y generar profesionales más competentes en el área. Los resultados obtenidos tras la aplicación de las estrategias, muestran que hubo mejora, siendo el cambio porcentual mayor al 20% en algunos casos para la dimensión de actitud y para la dimensión de procesos en 15%.

Y para responder el objetivo general, se procedió con la prueba de hipótesis de comparación de medias con la t-student, el cual tuvo un valor igual a -27.01 y con un valor de sig bilateral igual a 0.000 siendo este valor significativo y menor al nivel de significancia 0.05, el cual permitió determinar la aceptación de la hipótesis alternativa de investigación y rechazar la hipótesis nula y concluyéndose que las estrategias de competencias laborales genéricas fueron efectivas para el mejoramiento del desempeño laboral en los colaboradores administrativos de la Clínica del Pacífico.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- 1.** Se diagnosticó que el desempeño laboral en los colaboradores administrativos de la Clínica el Pacífico no fue el indicado, puesto que los resultados mostrados detallan que la mayor proporción de colaboradores muestran problemas en actitudes laborales que implican problemas de trabajo en equipo y participación en solución de problemas; así mismos problemas en procesos que involucran el trabajo, específicamente en colaboración y compromiso institucional.
- 2.** Según el diagnóstico obtenido después de realizar las encuestas donde demostraron un desempeño bajo, se procedió con la estructuración y aplicación de estrategias con cuatro talleres de capacitación que ayuden a mejorar el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Clínica del Pacífico.
- 3.** Los resultados obtenidos luego de la aplicación se muestran que las estrategias fueron efectivas en cuanto al mejoramiento de actitudes y proceso laboral, siendo el cambio porcentual mayor al 20% en algunos casos para la dimensión de actitud y para la dimensión de procesos que involucra al trabajo en 15%.
- 4.** Finalmente, se comprueba la eficacia de las estrategias aplicados, puesto que las puntuaciones totales promedio del Pre test y Post test fueron estadísticamente significativas en diferencias, con un valor sig bilateral igual a 0.000. Esto quiere decir que si hubo una mejora en el desempeño laboral de los trabajadores de la Clínica del Pacífico con las Capacitaciones realizadas de las competencias laborales.

5.2. Recomendaciones

1. Se recomienda a la empresa tener en cuenta la constante capacitación a sus colaboradores, con el fin de tenerlos actualizados en programas que sean de primera necesidad para el mejor manejo administrativo y como también charlas sobre atención al cliente, y así asegurar la satisfacción de los mismos.
2. Al momento de hacer invitaciones para realizar alguna fiesta o reunión de confraternidad por parte de la clínica, también incluirles a los doctores porque también forma parte de la plana ya que si no hay comunicación con ellos, los clientes también estarán insatisfechos por las labores de la clínica y en conclusión habrá una mala atención.
2. Los jefes de área deben realizar programaciones de confraternidad para generar un lazo más estable entre sus miembros, y generar un mejor ambiente de trabajo entre jefes y colaboradores, y a su vez fomentar un ambiente de mayor confianza.
3. También se recomienda la creación de grupos estratégicos multidisciplinarios con el fin de abordar problemas más eficientemente con el fin de minimizar recursos que podrían ser costosos para la organización.
4. A los investigadores a futuro continuar realizando proyectos sobre estas líneas de investigaciones y sobre todo relacionadas con la variable de competencias laborales de este presente trabajo, como también poner en consideración la colaboración en el trabajo, trabajo en equipo y disciplina entre los colaboradores, porque con la ayuda de estos temas mejorará el rendimiento laboral en cada colaborador de cada empresa de trabajo.

VI. PROPUESTA: DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE COMPETENCIAS LABORALES GENÉRICAS EN LA CLÍNICA DEL PACÍFICO.

01. INFORMACIÓN GENERAL.

Las estrategias de competencias laborales genéricas surgen por iniciativa permitir dar ciertas necesidades que presenta la empresa sobre el mal desempeño; ya que cada colaborador posee su propia actitud, personalidad, y un estilo de trabajo, de modo que puedan lograr altos niveles de productividad y competitividad dentro de las metas y resultados deseados para la resolución de problemas internos.

02. PRESENTACIÓN

En la presente propuesta se diseñó estrategias de competencias laborales genéricas en la Clínica del Pacífico, el estudio fue realizado a los trabajadores del área administrativa, los cuales conformaron una muestra de 34 colaboradores, quienes fueron escogidos por conveniencia. Se diseñó actividades de estrategias de competencias laborales genéricas para determinar los efectos positivos de los colaboradores en la Clínica del Pacífico. La investigación llegó a la conclusión de que la aplicación de las estrategias de competencias laborales genéricas, tuvieron un impacto positivo en los colaboradores, mejorando el desempeño laboral, encontrándose mejoras en sus actitudes cooperativas y mayor compromiso con los lineamientos organizacionales y al cumplimiento de sus objetivos.

03. CONCEPTUALIZACION DE LA PROPUESTA

Según lo mencionado por Guillioli (2014), las competencias son un conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos y actitudes que tiene un individuo, con los cuales se busca evaluar lo que realmente predice un buen desempeño en el trabajo, y que, al integrar la administración de Recursos Humanos, da paso a los que se conoce como gestión de competencias,

Así como también Kotter (2016) agrega que las competencias de una organización se dirigen en sus procesos y valores, en donde definen sus funciones y responsabilidad, a los cuales se les concede una máxima prioridad.

Al igual que Vera (2016) que en su investigación concluyó que la gestión por competencias es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar nuevos desafíos que el mundo globalizado impone, esta estructura comprende de entrenamiento en el puesto de trabajo, conocimientos, capacitación. Para que aporte con los objetivos de la empresa, y por parte de la empresa también debe existir un compromiso con sus trabajadores, motivándolos a conducir a la organización al desarrollo de la ventaja comparativa.

4. OBJETIVOS.

4.1. OBJETIVO GENERAL

Establecer estrategias de competencias laborales genéricas para mejorar el desempeño laboral de la Clínica del Pacífico.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Conocimiento de los factores claves de la Clínica del Pacífico.
- b) elaboración del diccionario de competencias con las clasificaciones de las competencias genéricas a los colaboradores la Clínica del Pacífico.
- c) Identificación de las funciones de cada puesto que ocupan los colaboradores del área administrativa de la Clínica del Pacífico.
- d) Evaluación de las competencias personales a los colaboradores del área administrativa de la clínica del pacífico.

05. JUSTIFICACIÓN.

Las estrategias de competencias laborales genéricas, se justifica mediante la conveniencia para fortalecer los vínculos laborales en los colaboradores mejorando las relaciones interpersonales y colaboración en el trabajo, por eso a través del desempeño se incentiva en mejorar la eficiencia dentro del ámbito laboral y alcanzar objetivos deseados por la empresa, contribuyendo a demostrar la responsabilidad de la organización logrando un mejor rendimiento y a cumplir con su funciones en las áreas de trabajo.

Se justifica mediante la relevancia social del proyecto con el fin de mejorar el desempeño laboral en la Clínica del Pacífico, ayudando a desarrollar las competencias laborales y

cumpliendo con las normas, poniendo en práctica las estrategias de competencias laborales genéricas, cumpliendo con los objetivos propuestos por la empresa de manera eficaz.

Las estrategias de competencias laborales se justifican según las implicancias prácticas con la finalidad de lograr una mejor identidad laboral de los trabajadores, por lo tanto, de esta manera se mejora el desempeño laboral de los colaboradores administrativos en la Clínica del pacífico donde realizan su trabajo y será aceptable el desarrollo de las actividades laborales en la empresa en estudio y actividades en general con un mejor conocimiento en el área laboral.

Mediante el valor teórico, el enfoque de las estrategias de competencias laborales genéricas hoy en día, es uno de los temas prioritarios en las organizaciones, a nivel nacional e internacional. Como una de las principales fuentes de crecimiento organizacional, ya que tendrá un efecto positivo en el desempeño de todos los colaboradores, y como principales beneficios se tendrá una mejora en la atención de clientes y alcanzar objetivos deseados por la organización.

El programa de estrategias de competencias laborales mediante la utilidad metodológica, contribuye a la orientación de las capacidades de los trabajadores mediante reuniones semanales, capacitaciones, análisis FODA; Dinámica de grupo e individuales; reuniones con un orientador que tenga experiencia en mentoring; dándole mucho énfasis al cambio de actitudes con el fin de mejorar el desempeño laboral de los colaboradores.

06. Fundamentos Teóricos incluido principios (depende del programa)

Las competencias laborales proporcionan estrategias como herramientas objetivas, tales como la medición del esfuerzo formativo o la gestión por perfiles tipo, que permiten generar esta cultura de movilidad al premiar la adquisición de competencias mediante el desempeño de diversas ocupaciones (Fernández, 2005).

Es así como (Fernández, 2005) en su artículo sobre La Gestión de Recursos Humanos por Competencias identifica cinco fases de implementación de la estrategia de competencias laborales genéricas:

- a) **Identificación de los factores clave de la organización.** Los factores clave de la organización deben reflejar su estrategia. El proceso de definición de la estrategia

organizacional, se refiere a los pasos que una organización realiza para identificar sus metas y factores críticos de éxito, y para desarrollar sus planes estratégicos tendientes a alcanzar dichas metas. Una vez identificados estos aspectos estratégicos, el siguiente paso consistirá en inferir de los mismos las competencias individuales que aseguren a la organización el logro de esos resultados.

De esta forma vincularemos las capacidades que requiere la organización, analizadas desde una perspectiva estratégica, con las competencias individuales a desarrollar que permitan alinear los esfuerzos individuales con los organizacionales. El éxito del modelo depende fuertemente de una adecuada definición de la estrategia, en cuanto a que el mismo brinde a la organización los resultados esperados, y logre realmente alinear los desempeños organizacionales e individuales con los objetivos estratégicos.

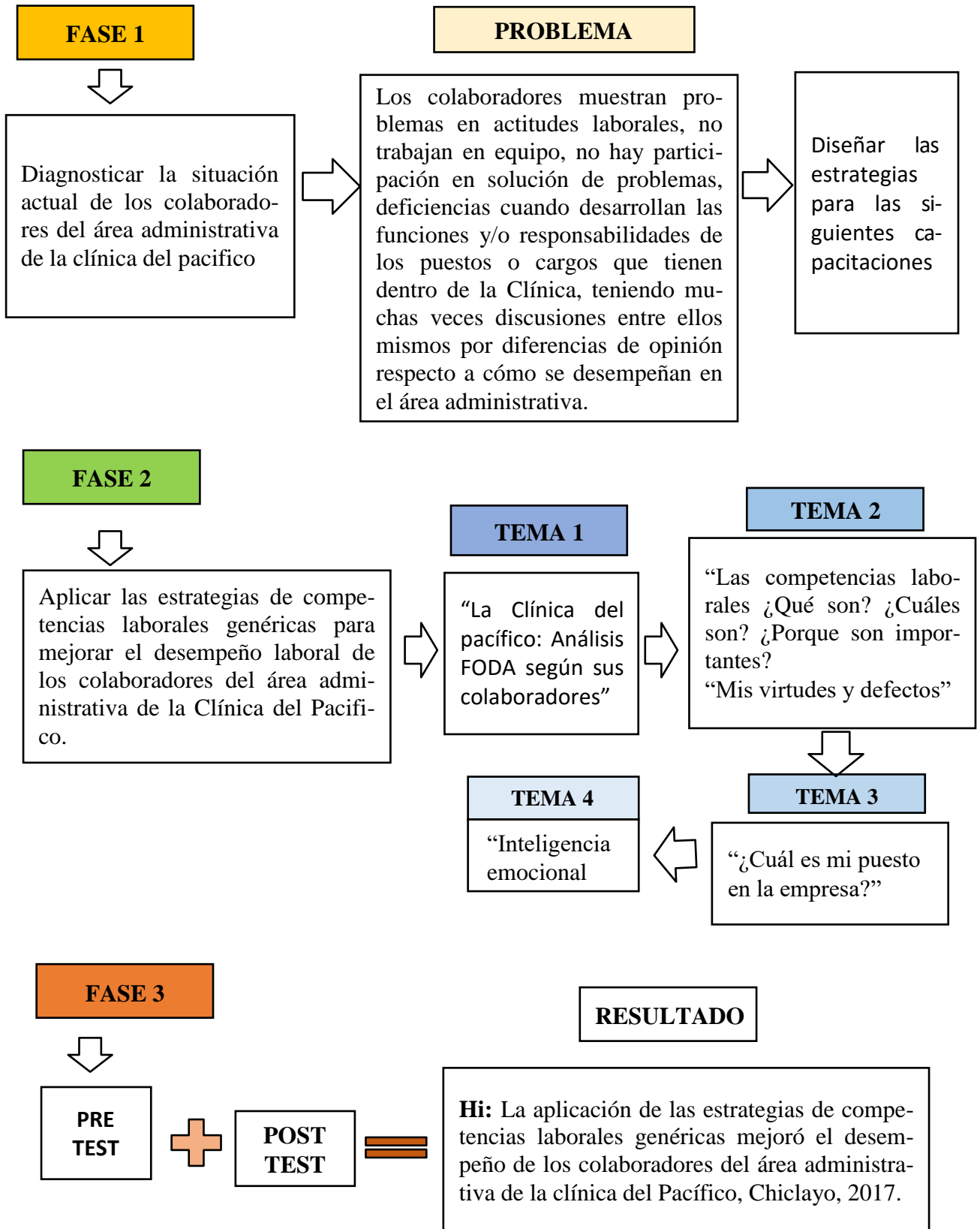
- b) Definición y elaboración del diccionario de competencias.** El diccionario de competencias se define como el conjunto de competencias necesarias para la consecución de los objetivos estratégicos de la organización. Esta etapa, entonces, consiste en elaborar el documento que recoja las competencias identificadas, la definición conceptual de las mismas, y su apertura en los distintos niveles de requerimientos (grados). Este diccionario debe incluir tanto las competencias conductuales como las funcionales. Como ya hemos mencionado, las competencias conductuales son aquellas habilidades que explican desempeños superiores. Son atributos, como la orientación al logro, la proactividad, la rigurosidad, la flexibilidad, la innovación, etc. Por su parte las competencias funcionales, corresponden a aquellas habilidades requeridas para desempeñar una función laboral, según los estándares y la calidad establecida por la empresa y/o por el sector productivo correspondiente. El directorio de competencias requiere de la actualización permanente de su contenido, así como de la incorporación de “las competencias del futuro” que permitan implantar la estrategia del mañana.
- c) Identificación del perfil de competencias de cada puesto de trabajo.** En esta instancia, se debe asignar a cada puesto de trabajo las competencias requeridas y el grado en el que estas mismas deben presentarse. Es importante considerar que las competencias necesarias para un puesto de trabajo, son aquellas que han sido de-

mostradas por los ocupantes de desempeño excelente, como las capacidades diferenciadoras causalmente relacionadas con esa performance superior.

- d) **Evaluación de las competencias personales.** Una vez efectuado el diseño de los perfiles profesionales (asignar a cada puesto el nivel de requerimiento de cada competencia), corresponde proceder al análisis o evaluación de las competencias personales. Para esto, las organizaciones recurren a un número variado de metodologías, las que presentan ventajas y desventajas en función del tipo de competencia a evaluar, del tiempo y recursos disponibles. Las más conocidas son: Evaluaciones del Superior Jerárquico, Evaluación 360°, Assessment Center, y Pruebas Teórico-Prácticas. En este aspecto, es deseable que la competencia se certifique. La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. Esto otorga mucha más transparencia a los sistemas normalizados de certificación, ya que permite a los trabajadores saber lo que se espera de ellos, a los empresarios saber qué competencias están requiriendo en su empresa y a las entidades que realizan la capacitación les facilita la elaboración de su currículum.

- e) **Identificación de la brecha de competencias.** El modelo de competencias permite evaluar a las personas comparándolas con el perfil de competencias del puesto, analizando la brecha entre los puntos fuertes del candidato y sus necesidades de desarrollo, y las capacidades requeridas.

7. ESTRUCTURA



8. ESTRATEGIAS PARA IMPLEMENTAR LA PROPUESTA

ESTRATEGIAS	TEMA	ACTIVIDAD: ACCIÓN	DURACIÓN / FECHA	MATERIALES	RESPONSABLE	RESULTADO
IDENTIFICAR FACTORES CLAVES DE LA EMPRESA	“La Clínica del pacífico: Análisis FODA según sus colaboradores”	Caracterizar el entorno laboral: Los colaboradores comentarán cuales son, a su criterio, las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa en el mercado.	2h 30 min /26-05-2018	-Proyector multimedia -Laptop -Lapiceros -Papel bond -Cinta	Orientador con experiencia en mentoring (Jhordan Erick Pezo Arteaga)	Los colaboradores del área administrativa de la Clínica del pacífico conocen la situación de la empresa según su propio consenso.
DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS	“Las competencias laborales ¿Qué son? ¿Cuáles son? ¿Por qué son importantes?” “Mis virtudes y defectos”	Definición de competencias laborales: El orientador expone el tema a detalle. Dinámica de grupo: El orientador realiza una dinámica donde cada colaborador identifique sus competencias laborales, de acuerdo a la opinión de sus compañeros”	2h 00 min/ 02-06-2018	-Proyector multimedia -Laptop -Lapiceros -Papel bond -Cinta	Orientador con experiencia en mentoring. (Jhordan Erick Pezo Arteaga)	Los colaboradores del área administrativa de la Clínica del pacífico tienen conocimientos de que son las competencias laborales y cuáles de estas ellos desarrollan.
IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL DE CADA PUESTO	“¿Cuál es mi puesto en la empresa?”	Identificación del perfil de cada puesto: El orientador (previa conversación con el representante del área administrativa) expone los puestos, responsabilidades, y funciones que se tiene en el área, mediante el uso del feedback con los colaboradores. Dinámica Best Team: El orientador entrega a cada colaborador dos tarjetas, una roja y una verde. Cada uno debe escribir en una 3 fortaleza del área, y en la otra 3 fortaleza que Debería tener el área.	2h 30min / 09-06-2018	-Proyector multimedia -Laptop -Cartulinas -Plumones	Orientador con experiencia en mentoring. (Jhordan Erick Pezo Arteaga)	Los colaboradores del área administrativa identifican las funciones del puesto que ocupan.
EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS PERSONALES	“Inteligencia emocional”	El uso de la inteligencia emocional en el trabajo: El orientador expone “¿Qué es la inteligencia emocional? ¿Cómo se aplica en el trabajo?” Dinámica El cliente misterioso: Un miembro del grupo de colaboradores, interpretará a un cliente molesto o insatisfecho con el servicio, teniendo éste que ser convencido para elegir uno de los equipos conformados.	3h 10min/ 16-06-2018	-Proyector multimedia -Laptop -Plumones -Papel bond -Lapiceros	Orientador con experiencia en mentoring. (Jhordan Erick Pezo Arteaga)	Los colaboradores del área administrativa conocen la importancia de la inteligencia emocional, además de saber cómo ponerla en acción.

Tabla 12 Plan de trabajo de las estrategias a aplicar

Actividad de aprendizaje - talleres
Elaboración propia

9. EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA.

Para evaluar mi propuesta y observar cuan satisfactorio resultó las estrategias de competencias laborales genéricas para mejorar el desempeño laboral, con las encuestas aplicadas a los colaboradores del área administrativa de la clínica del pacífico con un cuestionario de satisfacción en cual se ha dado como resultado positivo e importante la realización en los colaboradores, que a su vez obtuve una mejora continua en el desempeño de los trabajadores. Por lo que en la comparación del pre tes y pos test se pudo identificar la mejora de estas.

ALCANCE

Esta propuesta es aplicable para todas las áreas de la empresa en estudio.

LAS ESTRATEGIAS:

ESTRATEGIA 1:

IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DE LA ORGANIZACIÓN

En primer lugar, se deberá establecer cuáles son las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades de la Clínica del Pacífico, pero para el área administrativa, de forma que se cuente con un análisis puntual acerca de la gestión que viene teniendo esta área, ello a través del ya conocido análisis FODA.



Figura 8. Modelo de análisis FODA

Posteriormente se pasa a discutir y analizar cuáles son los elementos, ingredientes o factores que a la empresa le falta desarrollar para que su visión tenga éxito en el largo plazo, es decir, la empresa debe decidir cuáles son los factores críticos para tener éxito, y además debe formularlos en orden de prioridad. Para ello se recomienda establecer grupos medianos de discusión conformado por los colaboradores de la empresa, donde se consense cuáles son los principales factores para cumplir las metas estratégicas trazadas. Concluido dicho consenso mayormente se concluye en un acuerdo común sobre cuáles son los factores reales e indispensables para consolidar el éxito de la empresa.

A continuación, se detalla paso a paso como se identifica los Factores críticos de éxito (FCE):

- 1) Determinar cuáles son los objetivos de la Organización, además de la misión, metas y objetivos, de forma explícita.
- 2) Establecer que los objetivos sean los de fin último, y no medios para conseguir otros objetivos.
- 3) Elaborar por cada objetivo mencionado los Factores de Éxito, contemplando factores externos e internos.
- 4) Eliminar Factores de Éxito no relevantes.
- 5) Colocar los FE según los objetivos formulados, de forma que se pueda eliminar FE repetidos o que sean sinónimo.
- 6) Identificar los componentes de estos Factores de Éxito. Descomponemos los FE en otros FE necesarios para conseguir ese FE.
- 7) Seleccionar los Factores Críticos de Éxito. De los FE obtenidos de la descomposición de los FE, aplicamos los criterios del paso 4 y eliminamos aquellos que no cumplan los criterios.
- 8) Asignación de Recursos. Para los FCE internos de la Organización, se asignan los recursos para su realización.
- 9) Para los FCE externos que no controla la organización se deben establecer procedimientos que informen sobre su estado, para establecer planes alternativos en caso de su no ocurrencia.

ESTRATEGIA 2: DEFINICIÓN Y ELABORACIÓN DEL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

A continuación, se presenta la metodología a seguir para identificar y elaborar el diccionario de competencias que necesita la empresa. Para ello se establecerá la clasificación de las principales competencias genéricas (CG) requeridas de acuerdo al análisis realizado en el punto anterior, tenemos:

CG INSTRUMENTALES	CG PERSONALES	CG SISTÉMICAS	CG EXPERIENCIAS
<ul style="list-style-type: none">• Capacidad de análisis y de síntesis.• Capacidad de organización y planificación.• Comunicación oral y escrita• Conocimiento de una lengua extranjera.• Conocimientos de informática relativos al área.• Capacidad de gestión de la información.• Resolución de problemas.• Toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none">• Trabajo en equipo.• Trabajo en un equipo de carácter interdisciplinar.• Habilidades interpersonales• Razonamiento crítico.• Compromiso ético.	<ul style="list-style-type: none">• Aprendizaje autónomo• Adaptabilidad.• Creatividad.• Liderazgo.• Motivación por la calidad.	<ul style="list-style-type: none">• La iniciativa• La capacidad de decisión y de gestión de equipos de trabajo.• La capacidad para anticiparse a los cambios y a nuevos entornos.• El control de las emociones.• La capacidad de negociación.

Figura 9. Definición de competencias

- a) Capacidad de análisis y síntesis: Permite conocer de forma objetiva la realidad en la que se convive.
- b) Capacidad de organización y planificación: Permite establecer una hoja de ruta en recursos humanos, materiales y de tiempo a emplear para cumplir con los objetivos trazados.
- c) Comunicación oral y escrita: Permite establecer conversaciones fluidas y coherentes con los demás, tanto a nivel oral como escrito.
- d) Conocimiento de una lengua extranjera: Permite contar con un mayor campo de acción, para poder llegar a otras personas.
- e) Conocimiento de informática relativa al área de interés: Refiere al uso de herramientas como programas o software.
- f) Capacidad de gestión de la información: Permite analizar y sintetizar información relevante.
- g) Resolución de problemas: Competencia clave para la creación de un ambiente laboral sano.
- h) Toma de decisiones: Tener la capacidad de elegir una alternativa sobre otra.
- i) Trabajo en equipo / interdisciplinar: Permite establecer vínculos de confianza con los demás. Además de establecer relaciones con expertos en otras áreas.
- j) Habilidades interpersonales: Permite recibir, transmite u obedecer de forma correcta una orden o mensaje.
- k) Razonamiento crítico: Permite reflexionar, entender o evaluar una problemática.
- l) Compromiso ético: Existencia de valores que rigen las acciones.
- m) Aprendizaje autónomo: Capacidad de aprender por sí solo.
- n) Adaptabilidad: Permite rápidamente formar parte de un nuevo contexto.
- o) Creatividad: Permite idear, diseñar o elaborar nuevas formas.
- p) Liderazgo: Permite dirigir un equipo de forma idónea.
- q) Motivación por calidad: Permite buscar frecuentemente la eficiencia y buenos resultados.

En lo que respecta a las competencias genéricas por experiencia, estas son adquiridas a través del tiempo, por lo que tiene mayor peso al definir cualquier competencia, ya que su valoración en cierta medida es abstracta.

ESTRATEGIA 3: IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL DE CADA PUESTO DE TRABAJO

El perfil refiere a aquellas características específicas de una persona, que le brindan diferenciación respecto otra, en ese sentido según los puestos existentes dentro del área administrativa de la Clínica, el perfil debe contener requerimientos vinculados a conocimientos, actitudes, y destrezas técnicas; habilidades profesionales respecto a tomar decisiones ante cualquier situación; y habilidades blandas en cuanto a la calidad de las relaciones que establece con los demás. Es decir, a de determinarse dos tipos de requerimientos:

- a) **Requerimientos básicos o fundamentales:** Son aspectos fundamentales e indispensables, con los cuales, de no existir, no podría tenerse un rendimiento normal del puesto. Dentro de estos se tiene capacitaciones básicas, seminarios de formación básica, cursos de términos básicos, experiencia relacionada al puesto, etc.
- b) **Requerimientos adicionales o complementarios:** Son aspectos que añadidos representan requisitos primordiales, ya que agregan valor al nivel de rendimiento del puesto. Dentro de estos se tienen cursos especializados, experiencia en un puesto idéntico, etc.
- c) **Requerimientos propios del puesto:** Son aspectos relacionados directamente a la tipología del perfil, donde se detalla el nivel de salario, horas laborales, beneficios, políticas de la empresa respecto al puesto, etc.

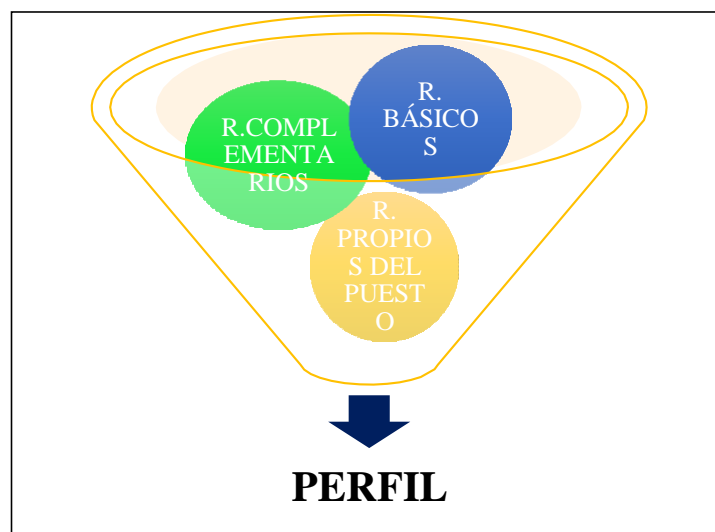


Figura 10. Identificación del perfil

ESTRATEGIA 4: EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS PERSONALES

Los métodos de evaluación dentro de las competencias personales respecto a una persona que postula a algún puesto, se dan en distintas formas y clases, aquí se mencionan algunas convenientes de aplicar para la Clínica:

a) Método psicológico

En este método las pruebas psicológicas representan una de las más usuales cuando de evaluar competencias se trata, puesto que éstas permiten conocer a mayor profundidad las facetas de un individuo de forma que se establezca patrones de conducta partiendo del perfil psicológico diagnosticado. Este método suele emplearse en las etapas finales de postulación a un puesto, siendo ello decisivo para la contratación.

b) Método intelectual y habilidades

En este método las pruebas de conocimiento y habilidades específicas desempeñan un rol muy importante, ya que éstas serán las responsables de establecer las destrezas técnicas y grado de habilidad con el que cuente el individuo. Dentro de esta se tiene gran variedad como:

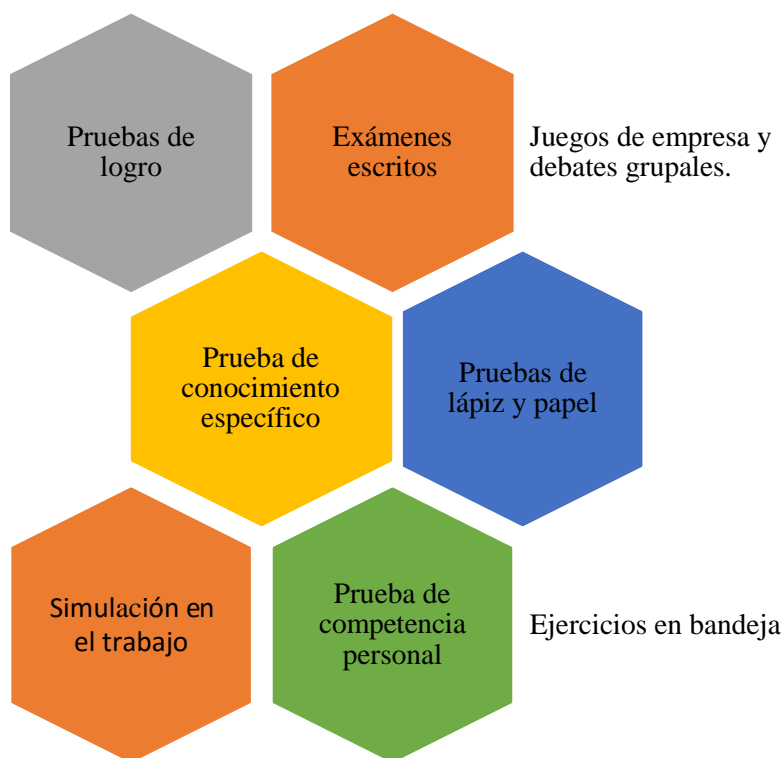


Figura 11. Principales métodos

Se detalla alguna de estas:

1. Exámenes escritos: Consiste en la elaboración de un talonario de preguntas, que puede tener diversas escalas de medición, y a la vez pueden ser formuladas con respuestas abiertas o cerradas. Estas preguntas en su mayoría refieren a conocimientos de cultura general.
2. Prueba de conocimiento específico: A diferencia de la anterior, esta clase de prueba, tiene como fin el medir el nivel de conocimiento del individuo, pero respecto a un tema puntual, en específico.
3. Pruebas del logro: Es una evaluación estandarizada cuyo objetivo es evaluar la capacidad de aprendizaje del individuo.
4. Ejercicios en bandeja: Esta prueba es usada principalmente durante el proceso de reclutamiento, donde se elabora una bandeja de entrada que encierra los principales puntos a favor y en contra del postulante, permitiendo generar un breve resumen comparativo del mismo.
5. Simulación en el trabajo: Permite elaborar una situación complicada hasta cierto punto, con el fin de observar la reacción de individuo.
6. Juegos de empresa y debates grupales: En este tipo de prueba, la misma empresa puede determinar las dinámicas que le servirán para evaluar a sus colaboradores actuales o potenciales (postulantes), además que permite incrementar las relaciones e interacción entre los integrantes del equipo; y con ello de la empresa.

IDENTIFICACIÓN DE LA BRECHA DE COMPETENCIA

Esta última fase o componente de la estrategia aquí analizada, consiste en determinar el margen de diferencia que se tiene entre el perfil requerido, y el perfil con el que cuenta el individuo. Para poder disminuir estas brechas se recomienda:

-Diagnosticar y mejorar las habilidades interpersonales o blandas de los trabajadores de la Clínica, involucra replantear definiciones del trabajo en equipo, liderazgo, compromiso ético, manejo de la información, responsabilidad, entre otros.

-Modernizar el sistema de capacitación otorgado a los colaboradores, donde se incluya la opinión de éstos, respecto a qué factores son necesarios para mejorar la situación de la empresa; a la vez que son llevados a cabo durante períodos de tiempos factibles para los colaboradores, no existiendo razón alguna para no poder recibir capacitaciones.

-También una forma de disminuir dicha brecha, una forma efectiva, es combinando las dos anteriormente mencionadas, por un lado, poniendo énfasis en el fortalecimiento de las habilidades blandas del personal, pero por otro contribuyendo con herramientas que sumen valor a sus habilidades duras; de forma que se cuente con una combinación efectiva que garantice el desarrollo de la organización.

**PERFIL IDENTIFICADO – PERFIL EXISTENTE =
BRECHA**

10. ANEXOS (SOLO DE LA PROPUESTA).

Capacitaciones a los colaboradores de la clínica del Pacífico.



Ambiente de la capacitación
Lugar: Hotel gloria plaza



Antes de dar inicio a la capacitación



Palabras de bienvenida del
Gerente general de la clínica
Dr. Edilberto Vásquez Cruzado



Capacitación a los colaboradores



Video sobre la
capacitación a los
colaboradores del
área administrativa
de la clínica del
pacífico



Los representantes
presentes en las capacitaciones

Lic. Administración:
Cecilia
pando Heredia

gerente general de la Clínica
Dr. Edilberto Vásquez
Cruzado



El orientador exponiendo el tema



Con los trabajadores de la clínica



trabajadores del área de Admisión

Con
los
jefes
, RR.
HH,
admi
nistr
ació
n



Con los



Dinámicas de grupo a los colaboradores de la clínica del pacífico



**Identifican
do sus
Competencias
Laborales**



Catering (unos minutos de break) durante la capacitación



VII. REFERENCIAS

- Alles, M. (2006). *Cinco pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Bazán, L. (2017). *Propuesta de un modelo de gestión del talento humano, para brindar un mejor servicio en el hospital Belén, Lambayeque, 2015*. Pimentel. Recuperado de <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/uss/4144/1/Baz%C3%A1n%20Fern%C3%A1ndez%20.pdf>
- Buriticá, A. (2012). *Evaluación de competencias laborales en estudiantes de ingenierías*. Colombia. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=5CPZswEACAAJ&dq=competencias+laborales&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwidhafCvuLaAhWSjVvKHfBFDD0Q6AEIQzAF>
- Byars & Rue. (1973). *Gestiopolis*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/bases-teoricas-metodologicas-evaluacion-desempeno-organizacional/>
- Campos, G. & Lluncor, M. (2015). *Evaluación de las competencias laborales que contribuyen al rendimiento de los colaboradores de la Gerencia Regional de Comercio Exterior y Turismo del Gobierno Regional Lambayeque*. Chiclayo. Recuperado de <http://repositorio.uss.edu.pe/xmlui/handle/uss/1151>
- Cárdenas, J. (2018). *Roles, competencias y responsabilidades*. Monterrey: El Financiero MTY. Recuperado de <http://www.elfinanciero.com.mx/monterrey/roles-competencias-y-responsabilidades>
- Carpio, D. (2015). *Caracterización de la competencia laboral y competitividad en las Mype, Del sector servicio rubro courier de la provincia de San Román*. Juliaca.
- Casique, K. & Vines, E. (2016). *El desarrollo de las competencias laborales y el desempeño del personal administrativo en la organización no gubernamental Asociación Benéfica Prisma-Lima*. Lima. Recuperado de <http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/1022>
- Casma, C. (2015). *Relación de la gestión del talento humano por competencias en el desempeño laboral de la Empresa Ferrosistemas, Surco-Lima*. Lima. Recuperado de <http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/963>
- Castro, A. & Rodríguez, K. (2014). *Diseño de un modelo de gestión por competencias en el laboratorio clínico Santa Lucía*. Cartagena de Indias. Recuperado de

<http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/1252/1/PROYECTOAMCG1-listo.pdf>
<http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/1252/1/PROYECTOAMCG1-listo.pdf>

- Cumpa, J., Calderón, L. & Facho, X. (2017). *“Gestión de talento humano por competencias, un modelo teórico para el desempeño laboral en el hotel Gloria Plaza de la ciudad de Chiclayo- Región Lambayeque”*. Chiclayo. Recuperado de <http://repositorio.udl.edu.pe/handle/UDL/109>
- De Sousa, M. (2001). *Análisis de necesidades de entrenamiento basado en el modelo de competencias*. Caracas, Venezuela: Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez .
- Dolán, S., Valle, R., & Schuller, R. (2003). *La Gestión de los recursos humanos*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Espinosa, M. (2000). *Gestiopolis*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/bases-teoricas-metodologicas-evaluacion-desempeno-organizacional/>
- Fernández. (2005). *Gestión por competencias: Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos* (1ra ed.). Madrid, España.
- Guillioli, T. (2014). *Competencias laborales*. Guatemala: Psicore. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=USedAwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=competencias+laborales&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwidhafCvuLaAhWSjVkJHfBFDD0Q6AEIMTAC#v=onepage&q=competencias%20laborales&f=false>
- Hernández, R.; Fernández, C.; Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F., México: McGraw Hill Education.
- Hidruogo, J. & Pucce, D. (2016). *“El rendimiento y su relación con el desempeño laboral del talento humano en la clínica San Juan de Dios – Pimentel”*. Pimentel. Recuperado de <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/uss/2285/1/Tesis%20de%20Hidruogo%20V%C3%A1squez%20y%20Pucce%20Castillo.pdf>
- Jimenez, A. (2013). *Competencias*. España: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/elibroindividuales/detail.action?docID=3228753&query=competencias+laborales+Jimenez+2013>
- Kotter, J., Kaplan, R., Norton, D., Porter, M., Hamel, G., Drucker, P., Theodore, L., Overdorf, M. & Christensen, C. (2016). *Lo esencial en la gestión empresarial*.

- Barcelona: Profit Editorial I.,S.L. 2016. Recuperado de <https://www.profiteditorial.com/libro/lo-esencial-en-la-gestion-empresarial/>
- López, J. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*, 129-152. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>
- Martínez, C. (2002). *Gestiopolis*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/bases-teoricas-metodologicas-evaluacion-desempeno-organizacional/>
- Martínez, V. (2013). *Gestión de talento humano por competencias para una empresa de las Artes gráficas*. México. Recuperado de <http://148.204.210.201/tesis/1377536337803tesisfinalimp.pdf>
- Masseilot, é. (2000). *Competencias laborales y procesos de certificación ocupacional*. Organización Internacional del trabajo. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/elibroindividuales/reader.action?docID=3185323&query=competencias+laborales#>
- Mendoza, S. (2013). *Relación entre el desempeño laboral y la filosofía de los 7 hábitos de la gente altamente efectiva según la perspectiva de un grupo de colaboradores*. Guatemala. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/43/Mendoza-Sofia.pdf>
- Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo. Recuperado de file:///C:/Users/Esconsultores/Downloads/competencia_laboral_sistemas_modelos_mertens.pdf
- Modelli, A. (2018). *Competitividad*. México: Forbes México. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/como-evaluar-correctamente-tu-alza-salarial/>
- Montero, R. (2017). *Habilidades que debes desarrollar para destacar en una empresa*. Lima: Editora Perú. Recuperado de <http://andina.pe/agencia/noticia-que-habilidades-debes-desarrollar-para-destacar-una-empresa-703225.aspx>
- Montoya, I. (2009). La formación de la estrategia en Mintzberg y las posibilidades de su aportación para el futuro. *Revista de ciencias Universidad Nacional de Colombia*, 17(2), 23-44. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v17n2/v17n2a03.pdf>

- Morales, C. (2009). *Bases teóricas y metodológicas para la evaluación del desempeño organizacional*. Recuperado de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/bases-teoricas-metodologicas-evaluacion-desempeno-organizacional/>
- Morales, O. (2008). *Gestión de recursos humanos basado en competencias*. República Dominicana.
- Muñoz, J. (2014). *Competencias Labores Genéricas (Competencia de empleabilidad)*. México. Recuperado de <http://www.cbtis179.edu.mx/portal/index.php/de-interes/riems/competencias-laborales-riems>
- Murska, F. (2015). *Perfiles de profesionales y técnicos que actualmente se necesitan en Colombia*. Colombia: America Economía. Recuperado de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/que-es-lo-que-buscan-las-empresas-de-los-profesionales>
- Perdomo, V. (11 de 11 de 2011). *Gestipolis*. Recuperado de <https://www.gestipolis.com/bases-teoricas-metodologicas-evaluacion-desempeno-organizacional/>
- Ruiz, E., Gago, L., García, C., & López, S. (2013). *Recursos humanos y Responsabilidad Social Corporativa*. España: Mc Graw-Hill/Interamericana de España S.L. Recuperado de https://issuu.com/gesmano/docs/recursos_humanos_y_responsabilidad_
- Santos, C. (1999). *Gestipolis*. Recuperado de <https://www.gestipolis.com/bases-teoricas-metodologicas-evaluacion-desempeno-organizacional/>
- Tobón, S. (2006). *Formación basada en competencias*. Bootá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Torre, Y. (2009). *Las competencias emocionales*. España: El Cid Editor/apuntes. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/elibroindividuales/detail.action?docID=3182989&query=desempe%C3%B1o+laboral+>
- Vera, E. (2016). *La gestión por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano del banco Guayaquil-Agencia Portoviejo*. Portoviejo. Recuperado de <http://186.46.160.200/bitstream/123456789/503/1/LA%20GESTION%20POR%20COMPETENCIAS%20Y%20SU%20INCIDENCIA%20EN%20EL%20DESEMPEÑO%20LABORAL%20DEL%20TALENTO%20HUMANO%20DEL%20BANCO%20GUAYAQUIL%20AGENCIA%20PORTOVIEJO.pdf>

Villafuerte, S. (2010). *Estructura orgnizacional y su incidecia en el desempeño laboral de la clínica Popular*. Ambato. Recuperado de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1476/1/221%20Ing.pdf>

VIII. ANEXOS

Anexo 01 CUESTIONARIO

Objetivo: aplicar estrategias de competencias genéricas para mejorar el desempeño de los colaboradores administrativos en la clínica el pacífico.

Dirigido a 34 colaboradores del área administrativa.

Instrucciones:

Marque con una X o un aspa la alternativa que considere conveniente, se le solicita ser lo más objetivo posible. Cabe señalar que la encuesta es de carácter anónimo, además responde a las siguientes escalas:

Siempre (1) Casi Siempre (2) (3) A veces (4) Casi Nunca (5) Nunca

Preguntas		1	2	3	4	5
Actitud						
Colaboración en el trabajo						
1	Considera que sus compañeros de trabajo muestran colaboración en el desarrollo de las tareas requeridas por el área administrativa.					
2	Muestra una actitud positiva frente a algún problema dentro del área de trabajo.					
3	Considera que sus compañeros de trabajo siempre muestran predisposición a brindar ayuda con cualquier problema suscitado en su área laboral.					
4	Colabora participativamente en situaciones problemáticas que puedan ocurrir en otras áreas siempre y cuando se encuentre a su alcance.					
5	Ante una situación problemática se muestra usted de manera indiferente, no buscando posibles soluciones.					
6	Se muestra presto a trabajar en colaboración con los demás con el único fin de brindar solución a problemas presentados en la clínica.					
7	Suele no involucrarte en situaciones conflictivas.					
8	Cuando te encomiendan a solucionar un problema dentro de la empresa tú lo tomas de la mejor manera.					

9	Presentas una buena relación con tus compañeros de trabajo					
Proceso que involucra el trabajo						
Disciplina						
10	Se muestra siempre disciplinado dentro de su área laboral.					
11	Siempre cuenta con un rendimiento adecuado en cuanto a lo programado en la empresa.					
Esfuerzo personal						
12	Se esfuerza en cumplir con las metas u objetivos del área con respecto a sus labores asignadas.					
13	Siempre que sucede algún inconveniente realiza el mejor esfuerzo por solucionarlo.					
Trabajo en equipo						
14	Presenta una buena disposición y actitud para el trabajo en equipo.					
15	Cuando existen problemas dentro del área de trabajo trata de solucionarlo sumando esfuerzo y dedicación.					
Conocimiento del trabajo, creatividad e iniciativa						
16	Dentro del área administrativa de la clínica muestra conocimiento de sus funciones, y de lo que se debe realizar con respecto a su cargo.					
17	Cuando hay un problema dentro de su empresa tiene la creatividad necesaria para solucionarlo.					
18	Contribuye siempre a tener la iniciativa necesaria para solucionar los inconvenientes presentes en el área de trabajo.					
Asistencia y puntualidad						
19	Presenta un buen nivel de puntualidad al momento de llegar a la clínica.					
20	Difícilmente deja de asistir a la empresa por lo que presenta un rendimiento de asistencia adecuado.					

Anexo 02

ENTREVISTA

Buenas tardes Sr. Representante del área administrativa de la Clínica del Pacífico, a continuación, se le realizará un total de 10 preguntas que permita conocer la situación de las competencias laborales con las que cuentan sus colaboradores, además de conocer como la empresa contribuye al desarrollo de éstas.

Instrucciones:

Se le pide responder con la mayor veracidad posible, de forma que lo registrado permita contribuir a mejorar la situación de la empresa que Ud. Representa:

1. ¿En los últimos meses la empresa ha tenido problemas para encontrar personal que se ajuste a lo solicitado para desempeñar de forma correcta las funciones del área?
Fundamente su respuesta.

2. ¿Cuál es la situación de las competencias con las que cuenta el personal del área administrativa?

3. ¿La empresa tiene claro cuáles son las competencias que necesita tener el personal del área administrativa? De ser afirmativo ¿Cuáles son esas competencias? Caso contrario ¿Por qué no las tiene?

4. ¿Se tiene un registro o se ha elaborado una clasificación de las principales competencias que sirva de guía o manual cuando se contrata a nuevo personal? De ser afirmativo, detállelo. Caso contrario ¿A qué se debe ello?

5. ¿De acuerdo a las funciones o responsabilidades propias del área administrativa, se tiene un perfil de cada uno? De ser afirmativo, detállelo. Caso contrario ¿Por qué no se cuenta con ello, o como es que se determinan dichas funciones?

6. ¿Se cuenta con un especialista para la elaboración de perfiles? O ¿Quién es el encargado de determinar dichos perfiles?

7. Respecto al encargado de elaborar los perfiles ¿Cuáles son los criterios que usa para determinar los perfiles? ¿Considera que son los adecuados?

8. ¿La empresa elabora o utiliza métodos para determinar si el personal del área efectivamente cuenta con las competencias requeridas, y en qué nivel están éstas? De ser afirmativo, detalle ello. Caso contrario ¿Por qué no se da esto?

9. ¿El personal del área tiene pleno conocimiento de cuáles son las competencias que la empresa requiere de ellos?

10. ¿La empresa realiza o ha realizado propuestas donde se eduque al personal del área para que mejoren o incorporen las competencias que se necesitan?

ANEXO N° 03: VALIDACIONES DE EXPERTOS

TABLA DE VALORACIÓN DEL EXPERTO.

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

1. INFORMACIÓN DEL EXPERTO:

- 1.1 Nombre y Apellido : Manuel Lorenzo Germán Cáceres
1.2 Profesión : Administrador de empresas
1.3 Grado académico : Maestro
1.4 Título Profesional : Lic. En Administración
1.5 Institución donde trabaja : Universidad Cesar Vallejo
1.6 Cargo que desempeña : DOCENTE
1.7 Teléfono 942075639
1.8 Correo Electrónico : mgermanc@hotmail.com
1.9 Nombre del Investigador : Giancarlo Lozano Rojas

3. VALORACIONES A LOS INSTRUMENTOS:

3.1. Pertinencia de las preguntas o ítems con los objetivos de la investigación:

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
CUESTIONARIO	✓			

3.2. De los ítems con la(s) Variable(s):

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
CUESTIONARIO	✓			

3.3. Pertinencia de los ítems con las dimensiones:

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
CUESTIONARIO	✓			

3.4. Pertinencia de los ítems con los Indicadores:

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
CUESTIONARIO	✓			

3.5. Redacción de Ítems:

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
CUESTIONARIO	✓			

4. CONCLUSIONES:

Instrumento ACORDE CON INDICADORES Y VARIABLES

Pimentel, Junio 2018

GLOBAL IRRIGATION BUSINESS SAC.
RUC: 20602315608

Manuel L. Germán Cáceres
GERENTE GENERAL

DNI: 09448253

TABLA DE VALORACIÓN DEL EXPERTO.

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

2. INFORMACIÓN DEL EXPERTO:

- 1.10 Nombre y Apellido : Lilian Roxana Paredes López
1.11 Profesión : Estadística
1.12 Grado académico : Magister
1.13 Título Profesional : Licenciado en Estadística
1.14 Institución donde trabaja : UCV - Chiclayo
1.15 Cargo que desempeña : DOCENTE UNIVERSITARIO
1.16 Teléfono : 988615005
1.17 Correo Electrónico : roxanaparedeslopez@hotmail.com
1.18 Nombre del Investigador : Giancarlo Lozano Rojas

4. VALORACIONES A LOS INSTRUMENTOS:

4.1. Pertinencia de las preguntas o ítems con los objetivos de la investigación:

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
CUESTIONARIO	✓			

4.2. De los ítems con la(s) Variable(s):

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
CUESTIONARIO	✓			

4.3. Pertinencia de los ítems con las dimensiones:

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
CUESTIONARIO	✓			

4.4. Pertinencia de los ítems con los Indicadores:

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
CUESTIONARIO	✓			

4.5. Redacción de Ítems:

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
CUESTIONARIO	✓			

4. CONCLUSIONES:

Pimentel, junio 2018

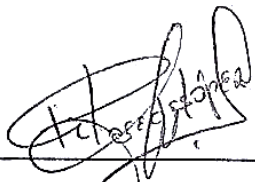

Lic. Est. Lilian Roxana Paredes López
COESPE N° 394
COLEGIO DE ESTADÍSTICOS DEL PERÚ
DNI: 16655482

TABLA DE VALORACIÓN DEL EXPERTO.

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

3. INFORMACIÓN DEL EXPERTO:

1.19	Nombre y Apellido	: Luis Miguel Gonzales Zarpán
1.20	Profesión	: Administrador de Empresas
1.21	Grado Académico	: MBA
1.22	Título Profesional	: Lic. En Administración
1.23	Institución donde trabaja	: UCV - Chiclayo
1.24	Cargo que desempeña	: DTP
1.25	Teléfono	932949833
1.26	Correo Electrónico	: gzarpanlm@ucvvirtual.edu.pe
1.27	Nombre del Investigador	: Giancarlo Lozano Rojas

5. VALORACIONES A LOS INSTRUMENTOS:

5.1. Pertinencia de las preguntas o ítems con los objetivos de la investigación:

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
CUESTIONARIO	✓			

5.2. De los ítems con la(s) Variable(s):

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
CUESTIONARIO	✓			

5.3. Pertinencia de los ítems con las dimensiones:

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
CUESTIONARIO	✓			

5.4. Pertinencia de los ítems con los Indicadores:

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
CUESTIONARIO	✓			

5.5. Redacción de Ítems:

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
CUESTIONARIO	✓			

6. CONCLUSIONES:

Instrumento acorde con indicadores y
usado leg.

Pimentel, Junio 2018


DNI: 42288746

MATRIZ DE CONSISTENCIA PARA ELABORACIÓN DE PROYECTO DE TESIS

NOMBRE DEL ESTUDIANTE: Giancarlo Lozano Rojas

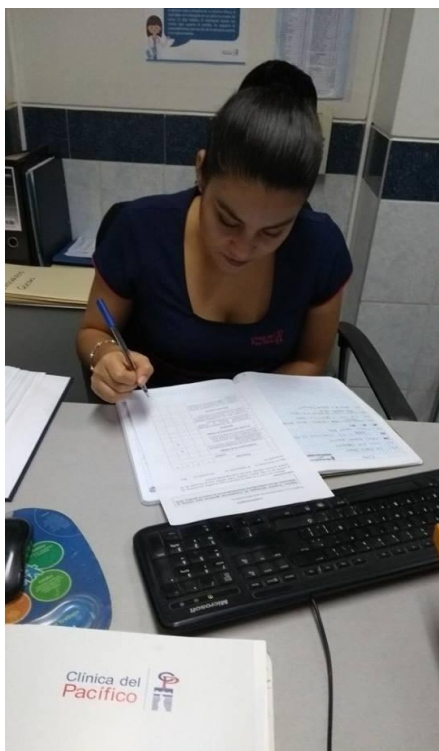
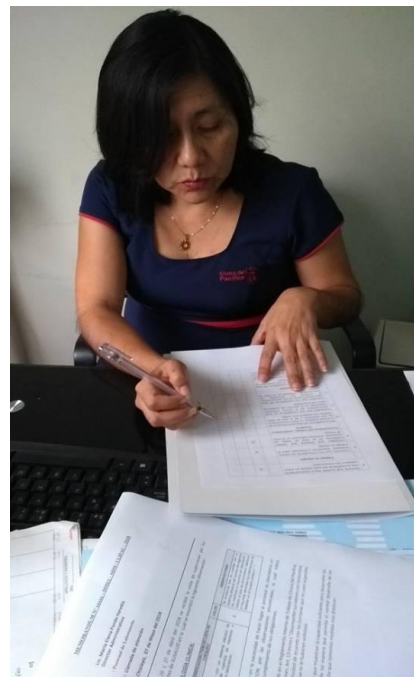
FACULTAD/ESCUELA: ADMINISTRACIÓN

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	TIPO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN	TÉCNICAS	MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS
¿Cómo la aplicación de las estrategias de competencias laborales genéricas mejorará el desempeño de los colaboradores administrativos en la clínica el pacífico, 2017?	GENERAL Aplicar estrategias de competencias laborales genéricas para mejorar el desempeño de los colaboradores del área administrativa de la clínica del pacífico, Chiclayo 2017 ESPECIFICOS Diagnosticar la situación actual respecto al desempeño laboral de los colaboradores del área administrativa de la clínica el pacífico, Chiclayo, Diseñar estrategias de competencias laborales genéricas para mejorar el desempeño de los colaboradores del área administrativa de la clínica del Pacífico, Chiclayo, Evaluar y comparar el desempeño laboral de los colaboradores del área administrativa de la Clínica del pacifico luego de haberse aplicado las estrategias de competencias laborales genéricas.	Hi: La aplicación de las estrategias de competencias laborales genéricas mejorará el desempeño de los colaboradores del área administrativa de la clínica del Pacífico, Chiclayo, 2017. H ₀ : La aplicación de las estrategias de competencia laborales genéricas no mejorará el desempeño de los colaboradores del área administrativa de la clínica del pacífico, Chiclayo, 2017.	VARIABLE INDEPENDIENTE: Estrategias de competencias laborales genéricas. VARIABLE DEPENDIENTE: Desempeño laboral.	Aplicada	34 colaboradores del área administrativa de la clínica.	Encuesta Entrevista	Para procesar, analizar e interpretar datos y resultados, se utilizará el software de Microsoft Excel y Statistical Pack For the Social Sciences (SPSS).
				DISEÑO	MUESTRA	INSTRUMENTOS	
				Pre experimental <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;"> G: O₁ X O₂ </div> G.E: Grupo Experimental O₁: Desempeño laboral -Pre test X: Estrategias de Competencias Laborales genéricas O₂: Desempeño Laboral Post test.	34 colaboradores del área administrativa de la clínica.	Cuestionario Guía de Entrevista	

Anexo 04: Prueba piloto y confiabilidad de Cronbach

N°	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	suma
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	2	2	2	31
3	3	3	2	4	3	2	4	3	2	3	2	4	4	3	42
4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	2	3	3	3	44
5	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	38
6	2	4	3	2	4	3	2	4	3	1	2	2	2	4	38
7	3	1	1	3	1	1	3	1	1	1	1	3	3	1	24
8	1	3	2	1	3	2	1	3	2	3	2	1	1	3	28
9	1	4	2	1	4	2	1	4	2	4	4	1	1	4	35
10	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	37
11	2	2	4	2	2	4	2	2	4	2	1	2	2	2	33
12	4	4	3	4	4	3	4	2	3	3	3	4	4	4	49
13	3	4	2	3	4	2	3	2	2	4	3	3	3	4	42
14	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	34
15	3	4	1	4	4	1	4	4	1	4	2	4	4	4	44
16	1	4	1	1	4	1	1	4	1	4	2	1	1	4	30
17	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	48
18	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	47
19	3	1	2	3	4	2	3	1	2	1	2	3	3	1	31
20	3	4	2	3	1	2	3	4	2	3	2	3	3	4	39
21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42
22	3	3	2	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	4	43
23	3	3	3	3	3	3	4	2	2	3	3	3	3	3	41
24	2	2	3	4	2	3	4	2	3	2	3	3	3	2	38
25	3	1	3	3	1	3	3	1	3	1	3	2	3	1	31
26	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	2	3	3	3	44
27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	41
28	4	3	2	3	3	2	4	3	2	3	2	4	4	3	42
29	1	1	1	2	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	17
30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42
Var	0.72	0.92069	0.74	0.79	0.96	0.67	0.92	0.94	0.74	0.87	0.6	0.84	0.82	0.96	53.40
sum															
var		11.5092													
		0.215514													
		0.784486													
		1.04													
Alfa		0.816													

Anexo 05: Evidencias
Algunas fotografías elegidas de los 34 encuestados.



IX. PRESUPUESTO

Recursos humanos

Detalle	Cantidad	Valor S/.	Total, S/.
Coordinador (autor del estudio)	01	100	100
Orientador (mentoring)	04	100	400
Subtotal			500

Materiales y equipo

Detalle	Cantidad	Valor S/.	Total, S/.
Proyector multimedia	04	30.00	120.00
Laptop	01	0.00	0.00
Lapiceros	40	0.50	20.00
Plumones	7	3.00	21.00
Papel bond	1 millar	22.00	22.00
Cartulina	02	1.50	3.00
Cinta	01	4.00	4.00
Subtotal			190.00


Servicios

Detalle	Cantidad	Valor S/.	Total, S/.
Transporte	08	5.00	40.00
Luz	04	5.00	20.00
Catering	34	5.00	170.00
Copias	300	0.10	30.00
Impresiones (3juegos)	108	0.30	97.20
anillado	03	0.50	1.50
Subtotal			358.7

Total, general:

S/ 1048.7

ACTA DE ORIGINALIDAD DE TESIS

 UCV UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS	Código : F06-PP-PR-02.02 Versión : 09 Fecha : 23-03-2018 Página : 1 de 1
--	--	---

Yo, Kelly Cristina Vásquez Huatay, docente de la Facultad de Ciencias Empresariales y Escuela Profesional de Administración de la Universidad César Vallejo filial Chiclayo, revisor (a) de la tesis titulada

"Estrategias de competencias laborales genéricas para mejorar desempeño laboral de colaboradores del área administrativa clínica del pacífico, Chiclayo, 2017", del estudiante Giancarlo Lozano Rojas, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 13% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

La suscrita analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Pimentel - Chiclayo 28 de Junio del 2018


Firma

Kelly Cristina Vásquez Huatay

DNI: 16690083

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante del SGC	Aprobó	Vicerrectorado de Investigación
---------	----------------------------	--------	-----------------------	--------	---------------------------------



**AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE
TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL
UCV**

Código : F08-PP-PR-02.02
Versión : 07
Fecha : 31-03-2017
Página : 1 de 1

Yo Giancarlo Lozano Rojas identificado con DNI
Nº 71851059 egresada de la Escuela de Administración, de la
Universidad César Vallejo, autorizo (X). No autorizo () la divulgación y
comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado:
"Estrategias de Competencias Laborales genéricas
para mejorar desempeño Laboral de Colaboradores del
área administrativa Clínica del Paciente Chuslaya, 2017"
en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo
estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art.
33.

Fundamentación en caso de no autorización:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....


(FIRMA)

DNI: 71851059

FECHA: 18 de 01 del 2019

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad	Aprobó	Rectorado
---------	----------------------------	--------	---	--------	-----------



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE
EP DE ADMINISTRACIÓN

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

LOZANO ROJAS GIANCARLO

INFORME TÍTULADO:

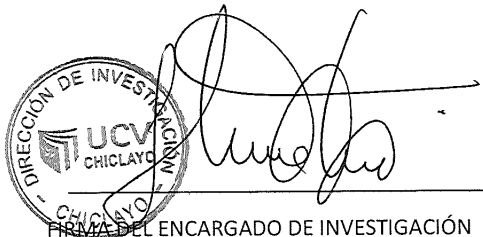
"ESTRATEGIAS DE COMPETENCIAS LABORALES GENERICAS PARA
MEJORAR DESEMPEÑO LABORAL DE COLABORADORES DEL AREA
ADMINISTRATIVA CLÍNICA DEL PACIFICO, CHICLAYO, 2017"

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

LINCENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

SUSTENTADO EN FECHA: 22/01/2018

NOTA O MENCIÓN: CATORCE (14)



CHICLAYO

ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN